



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kahvilatoiminnalla yhteistä hyvää

Yleishyödyllisen organisaation palvelun kehittäminen
Esimerkkinä Suomen Kansanterveysyhdistys ry.
Hanna Lehtomaa

2018 Laurea



Kahvilatoiminnalla yhteistä hyvää

Yleishyödyllisen organisaation palvelun kehittäminen
Esimerkkinä Suomen Kansanterveysyhdistys ry.
Hanna Lehtomaa

Hanna Lehtomaa
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen, YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2018

Hanna Lehtomaa

Kahvilatoiminnalla yhteistä hyvää. Yleishyödyllisen organisaation palvelun kehittäminen. Esimerkkinä Suomen Kansanterveysyhdistys ry.

Vuosi 2018 Sivumäärä 85

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa näkökulmia asiakaskeiseen kehittämiseen ja selvittää miten asiakaskeisyys ja toimintaympäristön muutokset tulisi huomioida yleishyödyllisen organisaation tarjoaman palvelun kehittämisessä. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda ehdotuksia Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämien Iho- ja allergiasairaalan, Syöpätautien klinikan sekä Töölön sairaalan kahviloiden palveluun.

Teoreettisena viitekehyksenä toimiva asiakaskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic) asettaa asiakkaan palveluyrityksen toiminnan keskiöön tarjoten näkökulmia asiakkaan maailman syvempään ymmärtämiseen ja oikeanlaisten palvelujen suunnitteluun. Palvelun kehittämistä tarkastellaan asiakaskokemuksen ja arvon muodostumisen kautta. Kehittämistyön lähestymistapana toimii tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelminä on käytetty havainnointia ja asiakkaiden teemahaastatteluita. Sairaalahaviloiden asiakkaita ja henkilökuntaa on osallistettu kehittämistyöhön, jota on tehty seuraten Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen esittämän palvelumuotoiluprosessin vaihteita.

Asiakashaastattelujen tulosten perusteella asiakaskokemukseen muodostumiseen vaikuttavat kahvilan asiakaspalvelun laatu, tuotevalikoima, tuotteen laadukkuus ja sopivuus asiakkaalle sekä kahvilan fyysinen ympäristö. Tunteilla havaittiin olevan merkitystä ostopäätöksen syntymiseen. Sairaalahaviloiden tuottojen käyttöä hyvään tarkoitukseen kannattaa tuoda paremmin esiin, sillä se on tulosten perusteella asiakkaille arvoa tuova asia.

Teemahaastattelujen tulosten pohjalta laadittiin neljä asiakaspersoona palvelun kehittämisen työkaluiksi kahteen työpajaan. Kehittämisideoita testattiin vielä kuvakollaasien ja tunnelmakarttojen avulla kahviloiden asiakkailla ennen lopullisten kehittämisehdotusten luomista. Lopputuloksena saatiin useita ehdotuksia, joilla asiakaskokemusta sairaalahaviloissa voidaan kohentaa kohdeorganisaation nykyisillä resursseilla. Toisessa kokonaisvaltaisemmassa kehitysehdotuksessa on ekologisuus otettu tulevaisuuden sairaalahavilatoiminnan punaiseksi langaksi. Sairaalahaviloiden uudistamiseen ehdotetaan uudenlaista kumppanuusmallia Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (HUS) ja Suomen Kansanterveysyhdistyksen välille. Sairaalaympäristössä toimivassa kahvilassa asiakaskeisyys ei toteudu aidosti, ellei kokonaisuutta kehitetä yhdessä. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation muissa sairaalahaviloissa tai uutta sairaalahavilaa suunniteltaessa, mikäli asiakaskunta on samankaltainen kuin kehittämiskohteiksi valituissa kahvilayksiköissä.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalahavilatoiminnan tuottojen käyttö sen jäsenjärjestöjen toiminnan tukemiseen tuo yhteistä hyvää. Sairaalahaviloiden palvelua kannattaa kehittää kahvilapalvelujen houkuttelevuuden ja toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Näin myös yhdistyksen tavoite kahvilatoiminnan osalta kansanterveystyön edistämiseksi toteutuu paremmin.

Asiasanat: asiakaskeinen liiketoimintalogiikka, asiakaskokemus, palvelu, kahvila, yleishyödyllinen organisaatio

Hanna Lehtomaa

**Development of a non-profit organization's cafeteria service.
Case Suomen Kansanterveysyhdistys ry.**

Year	2018	Pages	85
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to view different aspects of customer-centered service development and to find out how customer oriented approach and changes in the operational environment should be taken into consideration in the development of a non-profit organization's service. The aim of the development task is to gain deeper customer insight in three hospital cafeterias operated by the public health association Suomen Kansanterveysyhdistys for the Hospital District in Helsinki and to suggest ideas on how to develop the service of the hospital cafeteria.

Customer dominant logic of service as a theoretical framework sets customers in the center of the service organization offering a deeper perspective to the customer's world and helping in the development of the right kind of services. Service development is also studied from the perspective of customer value creation and the formation of customer experience. In this thesis, a case study has been used as the research method for the development project, which has been implemented following the Service Design process model by Ojasalo, Koskelo and Nousiainen. The customers and the staff of three hospital cafeterias have been part of the process during different phases. Observation and customer contextual interviews have been the methods used in the first phase to observe the service environment and to gain deeper knowledge of the current state of the cafeterias.

Based on the results of the interviews, the formation of customer experience in a cafeteria comes mainly from the quality of service and offering and the physical environment as a whole. A customer's emotions have a significant role in buying decisions. The fact that the profits of cafeterias run by non-profit organizations are used for good purposes brings value to the customers. Based on the obtained material, four customer personas were created. The customer personas worked as a design tool for two different workshops. The ideas from the workshops have been tested using different moodboards for customers before creating the final development suggestions.

As a result of the development project, several suggestions to improve customer experience were produced. These ideas are feasible and easy to implement in cafeterias with current resources. The other suggested service concept would have more holistic approach. In future hospital cafeterias, the business idea could be based completely on ecological products and an environmentally friendly way to produce services. This would require deeper collaboration between hospitals and Suomen Kansanterveysyhdistys as a cafeteria service provider. A holistic customer-centered approach does not actualize in a cafeteria in a hospital environment if the overall picture is not developed in collaboration. The results can be used in other hospital cafeterias operated by Suomen Kansanterveysyhdistys or planning new hospital cafeteria services if the clientele is a similar to the ones in this project.

Non-profit organizations like Suomen Kansanterveysyhdistys bring common welfare. According to the conclusions of the thesis, the service of hospital cafeterias is worth developing. Better service and customer experience are also ways to more profitable business. This helps to fulfill better the main purpose of Suomen Kansanterveysyhdistys, which is to improve public health.

Keywords: customer dominant logic, customer experience, service, cafeteria, non-profit organization

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Kehittämistyön taustaa	7
1.2	Kolmas sektori palveluntarjoajana	8
1.3	Kohdeorganisaation esittely.....	9
1.4	Kehittämistyön tavoite ja rajausta.....	11
2	Toimintaympäristön muutosten ennakkointia	13
2.1	Megatrendit tulevaisuuden ennakkoinnin välineenä	13
2.2	Ekologisuuden ja vastuullisen kuluttamisen vaikutus kahvilatoimintaan	15
2.3	Eriarvoistumisen ja ikääntyvän väestön kasvun merkitys kolmannelle sektorille ..	16
3	Asiakaskeskeisyys palvelujen kehittämisessä.....	18
3.1	Liiketoimintalogiikat	19
3.2	Arvon muodostuminen	22
3.3	Asiakaskokemus	24
3.3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	26
3.3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	28
4	Sairaalakahvilapalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä.....	31
4.1	Palvelumuotoiluprosessi ja kehittämistyön eteneminen.....	32
4.2	Kartoita ja ymmärrä.....	36
4.2.1	Havainnointi ja bechmarking.....	36
4.2.2	Teemahaastattelut	39
4.2.3	Nykytilan analysointia	40
4.3	Ennakoi ja ideoi	45
4.3.1	Asiakaspersoonat	46
4.3.2	Työpajat	49
4.4	Mallinna ja arvioi.....	53
4.4.1	Kehittämisideoiden visualisointi.....	53
4.4.2	Testaus ja palaute	55
5	Tulokset ja kehittämis ehdotukset	58
5.1	Asiakaskokemus sairaalakahvilassa	58
5.2	Sairaalakahviloiden palvelun kehittäminen nykyisillä resursseilla	62
5.3	Sairaalakahviloiden kokonaisvaltaisempi uudistaminen.....	65
6	Johtopäätökset	68
6.1	Yleishyödyllisen organisaation palvelun kehittäminen	68
6.2	Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys	70
6.3	Kehittämistyön prosessin arviointia	71
	Lähteet	74

Kuviot	80
Taulukot	81
Liitteet	82

1 Johdanto

Opinnäytetyön johdannossa tarkastellaan aluksi kehittämistyön taustaa ja kolmatta sektoria palveluntarjoajana. Lisäksi esitellään kehittämistyön kohdeorganisaationa olevan Suomen Kansanterveysyhdistyksen toimintaa. Opinnäytetyön ja kehittämistyön tavoitteet esitellään omassa alaluvussa johdannon lopuksi.

1.1 Kehittämistyön taustaa

Palvelujen osuus Suomen elinkeinorakenteessa on kasvanut vuosi vuodelta. Elinkeinoelämän Keskusliiton (2017) mukaan palvelualat ovat Suomen taloudessa keskeisessä osassa, sillä yli kaksi kolmasosaa bruttokansatuotteen arvosta syntyy julkisissa ja yksityisissä palveluissa. Teknologian jatkuva kehitys ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet uudenlaisien palveluiden tarjonnan kasvun. Ilmiö on maailmanlaajuinen.

Palvelujen tarjonnan lisääntyessä kilpailu asiakkaista kiristyy. Jokaisen yrityksen on pyrittävä tarjoamaan mahdollisimman innostava ja miellyttävä asiakaskokemus. (McColl-Kennedy ym. 2015, 430.) Onnistuneet asiakaskokemukset lisäävät asiakasuskollisuutta ja tyytyväiset asiakkaat suosittelevat aktiivisemmin yrityksen palveluja. Asiakaskokemuksen kehittämisestä onkin tullut palveluyritysten strategioissa tärkeä osa-alue, kun asiakaskokemuksen merkitys yrityksen kilpailutekijänä on kasvanut. (Pennington 2016, 199.)

Asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja subjektiiviset mieltymykset palvelujen suhteen vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Palvelujen asiakaskeskeiseen kehittämiseen tarvitaan empatiaa ja ymmärrystä erilaisten asiakkaiden tarpeista. Lehtinen (2017) näkee niiden yritysten menestyvän tulevaisuudessa parhaiten, jotka kykenevät rakentamaan liiketoimintansa asiakkaan arjen ympärille.

Useimpien suomalaisten arkeen kuuluu olennaisena osana kahvinjuonti. Suomi onkin maailman kärkeä kahvin kulutuksessa. Vuonna 2016 suomalaiset joivat kahvia 9,9 kiloa henkeä kohden. (Kahvi- ja paahtimoyhdistys 2018.) Kahvilatoimiala työllistää Suomessa arviolta noin viisitoistatuhatta työntekijää (Tilastokeskus 2016). Toimialalle on tällä hetkellä tyypillistä yritysketjuihin kuuluvien kahviloiden määrän kasvu. Suomi nähdään houkuttelevana markkinapaikkana kansainvälisten kahvilaketjujenkin taholta, jotka ovatkin laajentaneet toimintaansa voimakkaasti viime aikoina Suomessa (Mäkipää 2017). Kahvilapalveluita tarjoavat lisäksi monet henkilöstöravintolatoimintaan erikoistuneet yritykset asiakasyritystensä tiloissa. Suomessa toimii myös lukuisia kahviloita, joita ylläpitävät yksityiset yrittäjät tai erilaiset yhdistykset. Yhdistysten ylläpitämien kahviloiden toiminnan tarkoituksena on useimmiten kerätä varoja yhdistysten toimintaan, toimia sosiaalisena kohtaamispaikkana tai tarjota mahdollisuuksia kuntouttavaan työtoimintaan.

Kahviloiden määrän ja suosion kasvun arvioiden jatkuvan edelleen. Erityisesti ilmapiiriltään rennot ja olohuonemaiset kahvilat tulevat olemaan suosittuja ajanviettopaikkoja. (Heikkinen 2016, 59.) Ketjukahviloiden yhä vallatessa alaa, voi kilpailun kiristymisen vaikuttaa erityisesti yksittäisten kahvilayrittäjien liiketoimintamahdollisuuksiin. Kilpailussa pärjäävät parhaiten ne jotka pystyvät tarjoamaan jollakin tavoin muista erottuvan asiakaskokemuksen.

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio on Suomen Kansanterveysyhdistys ry. Yhdistys toimii kahvilapalvelujen tuottajana Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kahdessatoista sairaalassa. Kahviloiden tuotot käytetään hyvään tarkoitukseen, kansanterveystyötä tekevien järjestöjen toiminnan tukemiseen. On ajankohtaista selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen sairaalakahviloissa ja millä keinoin Suomen Kansanterveysyhdistys voisi kehittää kahvilapalveluitaan entistä asiakaskeisempään suuntaan.

1.2 Kolmas sektori palveluntarjoajana

Kolmannen sektorin toimijat ovat ei-voittoa tavoittelevia, esimerkiksi kansalaistoimintaan ja vapaaehtoisuuteen perustuvia, järjestöjä, seuroja ja yhdistyksiä. Kolmannen sektorin toimijat edistävät monin tavoin ihmisten terveyttä, hyvinvointia ja osallisuutta harrastustoiminnan tai avoimien palvelujen tarjoamisen kautta. Yhdistysten ja järjestöjen merkitys palvelun tarjoajina sekä työllistäjinä on ollut kautta aikain tärkeässä osassa, erityisesti pienemmillä tai harvaan asutuilla paikkakunnilla. (Pihlaja 2010, 9.)

Yleishyödyllisen yhdistyksen perustoiminta on yleishyödyllisen päämäärän mukaista toimintaa jäsenten tai muun kohderyhmän hyväksi. Yhdistyksen palvelutoiminta määritellään puolestaan vastikkeelliseksi toiminnaksi, jota tarjotaan laajemmalle kohderyhmälle. Yhdistyksen palvelutoimintaan voivat kuulua erilaiset palvelut tarve- tai kysyntälähtöisesti alihankintana yrityksille, kunnille tai suoraan muulle asiakaskunnalle. Palvelutoiminta vaatii usein ammattitaitoisia työntekijöitä ja erityisosaamista. (Kakko 2013, 19-20.) Yhdistyksen tuloksellinen palvelutoiminta edellyttää hyvää liiketoimintaosaamista. Parhaiten yhdistyksen palvelutuotanto onnistuu, kun taustalla on järjestelmällistä ja pitkällä tähtäimellä tapahtuvaa suunnitelmallisuutta toiminnan kehittämiseen. (Kakko 2013, 24.)

Monien yleishyödyllisten organisaatioiden palvelutoiminta on yhä enenevässä määrin muuttumassa kohti liikeyritysten maailmaa, markkinatalouden ehdoilla toimivaksi. (Maier, Meyer & Steinbereithner 2016, 64.) Yhdistysten avustuksiin on asetettu tulosvaatimuksia tai yhdistykset joutuvat kilpailemaan ostosopimusten tai suoran kilpailutuksen kautta palvelumarkkinoilla yleisesti muiden toimijoiden joukossa. Raha-automaattiyhdistys ja valtiovalta ovat puolestaan tiukentaneet yhdistyksille tuen jakamisen ehtojaan. (Laukka 2013, 77.) Laukka (2013, 80) tuo

esiin muutoksen mukanaan tuoman ristiriidan. Kunnat toivovat kolmannelta sektorilta enemmän, tehokkaasti ja ammattitaitoisesti tuotettuja palveluita ja samaan aikaan yhdistysten toimintaedellytykset kapenevat toiminnan rahoituksen epävarmuuden vuoksi.

Yleishyödyllisillä organisaatioilla ei siis välttämättä ole tavallisen palvelutoimintansa järjestämisen lisäksi resursseja mittaviin projekteihin tai hankkeisiin, joilla kehittää ja suunnitella toimintaansa palvelun tilaajien tehokkuusvaatimusten, asiakkaiden kasvavien palveluodotusten ja toimintaympäristön muutosten ristipaineessa.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Suomen Kansanterveysyhdistys ry. on aatteellinen yhdistys. Aatteellisen yhdistyksen tavoitteena on jonkin sovittu, yhteisen päämäärän tavoittelu. Pää tavoitteena ei voi olla voiton tavoittelu tai muun ansion hankkiminen jäsenille. Toimintansa tukemiseksi aatteellinen yhdistys voi harjoittaa liiketoimintaa, josta on määrätty yhdistyksen säännöissä. (Tilastokeskus 2017.)

Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminnan tarkoituksena on edistää kansanterveystyötä. Suomen Kansanterveysyhdistyksen ovat perustaneet yhteishankkeena vuonna 1969 neljä vapaaehtoista kansanterveystyötä tekevää kansalaisjärjestöä: Suomen Mielenterveysseura, Lastentautien tutkimussäätiö, Vanhustyön keskusliitto sekä Suomen Sydänliitto. Suomen Kansanterveysyhdistys ei suoraan tee kansanterveystyötä vaan sen tarkoituksena on alusta alkaen ollut varainhankinta, jolla rahoitetaan ja tuetaan näiden jäsenjärjestöjen toimintaa. (Suomen Kansanterveysyhdistys 2018.)

Suomen Kansanterveysyhdistys keskittyi toimintansa alkuvaiheessa lähinnä uusien sairaalakahviloiden hankintaan ja varojen keräämiseen niiden kautta. Myöhemmin yhdistys on laajentanut ja tehostanut varainhankintakanaviaan perustamalla liiketoimintaa varten Kantele Varainhankinta Oy:n sekä Kanresta Oy:n (kuvio 1). (Suomen Kansanterveysyhdistys 2018.)



Kuvio 1: Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminta (Suomen Kansanterveysyhdistys 2018)

Kantele varainhankinta Oy:n tarkoituksena on hankkia keräyksillä lahjoituksia sekä tarjota telemarkkinointipalveluja toisille sosiaali- ja terveysalan järjestöille, muille yhteisöille tai yrityksille. Varainhankintaa toteutetaan Contact Centereissä Helsingissä, Joensuussa ja Jyväskylässä. Kanresta Oy puolestaan tarjoaa henkilöstö- ja ravintolapalveluja ja työllistää noin 250 työntekijää. Yrityksellä on kaksikymmentä ravintolaa eri puolella Suomea. (Suomen Kansanterveysyhdistys 2018.)

Suomen Kansanterveysyhdistys ylläpitää kahtatoista kahvilaa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (jatkossa HUS) Helsingin yliopistollisen keskussairaalan sairaaloissa. Näissä sairaaloissa HUS on ulkoistanut sairaalakahvilatoiminnan. Kahviloiden asiakkaita ovat pääasiassa sairaaloiden potilaat ja näiden omaiset, sairaalan henkilökunta, taksinkuljettajat sekä muut vierailijat. Kahvilat toimittavat tilauksesta tarjoiluja sairaaloissa henkilöstön kokous-, koulutus- ja esittelytilaisuuksiin. Kahviloiden kautta voi myös tilata kukka- tai lahjatervehdyksiä, jotka toimitetaan tilaajan puolesta sairaalassa olevalle potilaalle. (Suomen Kansanterveysyhdistys 2017.)

Sairaalakahviloista vastaavan ravintolatoimenpäällikkö Sirpa Tuunasen kanssa käydyissä keskusteluissa toukokuussa 2017 ilmeni, että Suomen Kansanterveysyhdistyksellä on tarvetta ja halua tehdä yhteistyötä sairaalakahvilapalvelujen palvelujen päivittämiseen liittyen. Tätä aihetta tarjottiin kehittämistyöni aiheeksi. Kehittämiskohteiksi valittiin kolme sairaalakahvilaa: Iho- ja allergiasairaalan, Meilahden Syöpätautien klinikan sekä Töölön sairaalan kahvilat.

Kehittämiskohteiksi valittujen kahviloiden asiakasmäärät vaihtelevat päivittäin. Iho- ja allergiasairaalan kahvilassa asiakasmäärä on noin 200 asiakasta päivässä, Töölön sairaalan kahvilassa asioi parhaimmillaan noin 400 ja Meilahden Syöpätautien klinikan kahvilassa noin 500 asiakasta päivittäin. Jokaisessa kahvilassa käytännön toiminnasta vastaa kahvilapäällikkö. Vakituista henkilökuntaa on kaikissa paikoissa kolmesta viiteen henkeä, osan ollessa osa-aikaisia työntekijöitä. Työvuorossa on kerrallaan yhdestä kolmeen henkeä, etukäteen tilattujen koustarjoilujen vaikuttaessa päivittäin tarvittavan henkilökunnan määrään. Kahvilan työntekijät ovat alan ammattilaisia tai heillä on aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelutehtävistä. (Lönngqvist, Saari & Soramo 2017.)

Sairaaloissa potilaiden ja henkilökunnan ruokapalvelut ovat muutoin järjestetty HUS Raviolin toimesta. HUS Ravioli toimittaa sairaalakahviloiden tapaan myös tilauksesta tarjoiluja henkilökunnan kokous- ja kahvitustilaisuuksiin. Suomen Kansanterveysyhdistys maksaa kahvilatoiminnasta kuukausivuokraa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille. Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämien kahvilat tarjoavat palveluillaan sairaalan potilaille ja henkilökunnalle vaihtelua ja lisävaihtoehtoja ruokatarjontaan sairaalassa.

Sairaalakahviloiden toimintaan ja lähitulevaisuuteen vaikuttaa ratkaisevasti HUS: in meneillään oleva hanke kahvilatoiminnan uudistamiseen. Nykyinen sopimus kahvilapalvelujen hoitamisesta Suomen Kansanterveysyhdistyksen kanssa on tehty kolme vuotta sitten, kuuden kuukauden irtisanomisajalla. HUS hakee sairaalakahviloihin uutta palvelukonseptia. Sairaalakahviloihin halutaan uutta ilmettä ja innovatiivista toimintatapaa. Uudella ennakkotietoilmoituksella HUS haluaa käynnistää markkinakartoituksen ja vuoropuhelun kautta etsiä sopivaa yhteistyöyrittäjästä uudistamaan ja kehittämään sairaaloiden kahvilatoimintaa. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2017.)

1.4 Kehittämistyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on esitellä näkökulmia asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja selvittää, miten asiakaskeskeisyys ja toimintaympäristön muutokset tulisi huomioida yleishyödyllisen organisaation tarjoaman palvelun kehittämisessä.

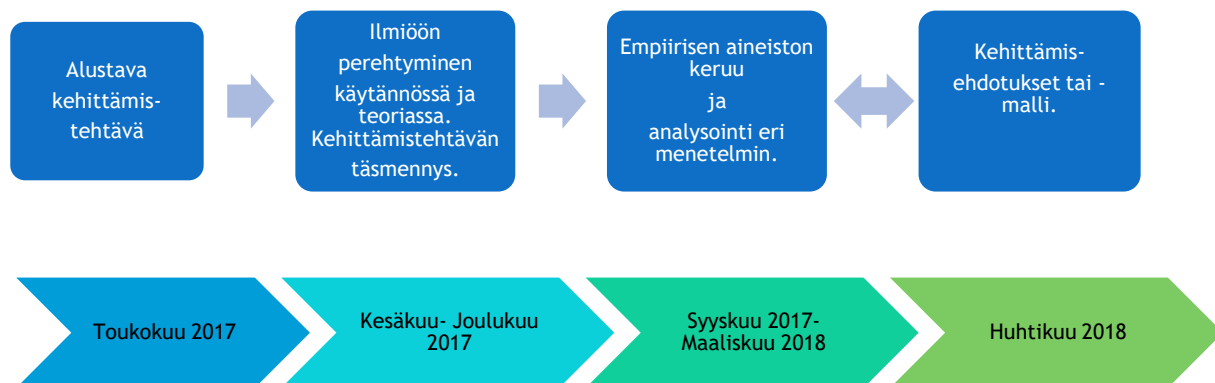
Kehittämistyön tarkoituksena on syventää asiakasymmärrystä Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämissä sairaalakahviloissa ja luoda kehittämis ehdotuksia kolmen sairaalakahvilan palveluun. Tällä kehittämistyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisena asiakkaat kokevat nykyisen palvelun? Mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu? Millaista arvoa asiakkaat tällä hetkellä kokevat saavansa?
2. Miten sairaalakahviloiden palvelua voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi nykyisillä resursseilla?
3. Mitä Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämien sairaalakahviloiden kokonaisvaltaisempi uudistaminen tarkoittaisi käytännön toimenpiteinä?

Kehittämistyö kohdistuu kahvilan asiakkaisiin, jotka nauttivat ostoksensa kahvilassa tai ostavat ne mukaan. Kehittämistyön ulkopuolelle on rajattu sairaalakahviloiden harjoittama tilaus-toiminta.

Tässä kehittämistyössä on lähestymistavaksi valittu tapaustutkimus (case study). Yinin (2014, 2) mukaan tapaustutkimus soveltuu etenkin tilanteisiin, joissa halutaan saada monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai todellisista tilanteista. Tapaustutkimuksella haetaan vastauksia "miten- ja -miksi" -kysymyksiin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 52-53) mukaan tapaustutkimuksella ei haeta tilastollista yleistämistä vaan oleellista on ymmärtää tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa, kun halutaan syvästi ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita tai ehdotuksia esimerkiksi yrityksen palvelun, tuotteen tai toimintaprosessien kehittämiseen. (Ojasalo ym.2015, 52.)

Tapaustutkimuksen vaiheet esitellään alla olevassa kuviossa, johon on kuvattu samalla tämän kehittämistyön aikataulu (kuvio 2).



Kuvio 2: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54) ja kehittämistyön eteneminen

Kohdeorganisaation kanssa sovittiin alustavasti sairaalakahviloiden palvelun kehittämiseen liittyvästä aiheesta toukokuussa 2017. Lopulliset kohteet valittiin kesäkuussa 2017. Empiirisen aineiston hankintamenetelminä on käytetty sairaalakahviloiden asiakkaiden ja henkilökunnan toiminnan havainnointia ja asiakkaiden teemahaastatteluja. Kehittämistyössä on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä kehittämiskäytäntöjen aikaansaamiseksi.

Opinnäytteen teoreettiseksi viitekehykseksi on valittu Heinosen ym. (2010, 533) esittämä asiakaskeksinen liiketoimintalogiikka, joka painottaa kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, millaisia palveluja asiakkaat tarvitsevat saavuttaakseen omat tavoitteensa. Asiakaskeksinen liiketoimintalogiikka tarjoaa näkökulmia syvemmän asiakasymmärryksen saavuttamiseen. Opinnäytteen tietoperustassa käsitellään palvelujen asiakaskeksistä kehittämisestä keskittyen asiakkaan arvon muodostumiseen ja asiakaskokemukseen. Lisäksi tarkastellaan megatrendien mahdollisia vaikutuksia ja muutoksia yrityksen toimintaympäristöön.

Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation muissa sairaalakahviloissa tai uutta sairaalakahvilaa suunniteltaessa, mikäli asiakaskunta on samankaltainen kuin kehittämiskohteeksi valituissa kahvilayksiköissä. Megatrendien huomiointi kehittämistyössä antaa Suomen Kansanterveysyhdistyksen palvelutoiminnalle suuntaviivoja tulevaisuuteen. Yhteiskehittämisen menetelmät kehittämistyössä auttavat kohdeorganisaatiota konkreettisesti ymmärtämään palvelumuotoilun hyödyt.

2 Toimintaympäristön muutosten ennakointia

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation toimintaympäristön mahdollisia muutoksia megatrendien kautta. Megatrendien yleisen esittelyn jälkeen käsitellään lähemmin ekologisuutta ja vastuullista kuluttamista sekä eriarvoistumisen lisääntymistä ja väestön ikääntymistä. Nämä megatrendit on valittu lähempään tarkasteluun lähinnä siksi, koska niiden voidaan ennakoida vaikuttavan niin Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämään kahvilatoimintaan kuin yleishyödyllisten organisaatioiden toiminnan rooliin ja merkitykseen tulevaisuuden yhteiskunnassa.

2.1 Megatrendit tulevaisuuden ennakkoinnin välineenä

Muutokset tapahtuvat tänä päivänä yhä nopeammin ja vaikuttavat ihmisten elämään ja yritysten toimintaympäristöihin paitsi paikallisesti niin yhä useammin myös maailmanlaajuisesti. Yritysten tulisi ennakoida näitä tulevia muutoksia, jotta se säilyttää toimintaedellytyksensä ja pystyy arvioimaan, kehittämään ja uudistamaan toimintaansa (Koskelo 2017). Tulevaisuuden tutkijat uskovat, että tulevaisuuden liiketoiminnassa ei tarvitse niinkään keskittyä tuotannon lisäämiseen vaan tapoihin, joilla kasvattaa ihmisten onnellisuutta ja hyvinvointia. Ihmisten arkisten ongelmien ratkaisusta voi tulla tulevaisuuden innovaatioiden keskeinen kohde. (Kiiski Kataja 2016, 18-19.)

Megatrendit, trendit ja heikot signaalit ovat työkaluja tulevaisuuden ennakointiin. Megatrendit ovat laaja-alaisia muutoksia, jotka ovat yleensä pitkäkestoisia ja vaikuttavat eri elämänalueille. Trendit ovat muutoksia ihmisten asenteissa ja käytänteissä. Heikko signaali on merkki yllättävästä ilmiöstä, joka yleistyessään voi vaikuttaa monien yritysten toimintaympäristöön. (Hiltunen 2012, 102.) Heikko signaali voi viestiä negatiivisesta uhasta, mutta yhtä lailla uudesta mahdollisuudesta organisaatiolle (Ojasalo ym. 2015, 150). Tulevaisuuden trendejä voi löytää etsimällä heikkoja signaaleja, jotka näkyvät jo nykyhetkessä ja ennakoivat tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. (Hiltunen 2012, 102.)

Tällä hetkellä maailmanlaajuisesti vaikuttavia megatrendejä on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Väestön ikääntyminen	Eriarvoisuuden lisääntyminen
Väestön kasvu	Globalisaatio
Kaupungistuminen	Varallisuuden ja keskiluokan kasvu
Teknologian kehitys	Digitalisaatio
Ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen	Kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen

Taulukko 1: Maailmanlaajuisesti vaikuttavia megatrendejä (mukaillen Hiltunen 2017, 39)

Nämä megatrendit vaikuttavat niin yhteiskuntaan kuin eri toimialojen yritysten liiketoimintaan jo nyt, mutta niiden vaikutus voi olla tulevaisuudessa vieläkin merkittävämpää (Hiltunen 2017, 39). Teknologian nopea kehitys ja digitalisaatio luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta teknologian kehitys vaikuttaa tulevaisuudessa moninaisesti myös työn tekemisen mahdollisuuksiin ja sen muutoksiin. Automatisaation ja robottien yleistymisen myötä perinteisiä työpaikkoja katoaa, eikä uusia työmahdollisuuksia välttämättä pystytä luomaan samaan tahtiin muutoksen kanssa. (Valtionneuvosto 2017, 17.) Toteutuessaan tällä on vaikutusta myös keskiluokan työllistymismahdollisuuksiin. Koulutukseen ei enää takaa varmaa työtä. Täten keskiluokan ja varallisuuden kasvun megatrendin vaikutuksen kestoa on vaikea arvioida.

Maailman väestön jatkuva kasvu, ilmastonmuutos, kulutuksen kasvu ja luonnonvarojen niukkuus kaikki yhdessä uhkaavat maapallon ekologista kantokykyä. Megatrendit ovat sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Resurssien väheneminen yhdistettynä ilmastonmuutokseen voi tuoda mukanaan globaaleja turvallisuushaasteita. Vaikka teknologian kasvu itsessään on luomassa haastetta luonnonvarojen ylikuluttamiseen, teknologian kehityksen avulla voidaan silti löytää ratkaisuja ilmastonmuutoksen torjuntaan ja ekologisen kestävyys turvaamiseen tulevaisuudessa. (Kiiski Kataja 2016, 19.)

2.2 Ekologisuuden ja vastuullisen kuluttamisen vaikutus kahvilatoimintaan

Ilmastonmuutoksen torjunnassa yksi keino on yritysten ja kuluttajien hiilijalanjäljen pienentäminen. Liikkumiseen, syömiseen ja asumiseen liittyvillä ratkaisuilla voidaan vähentää yksilötasolla hiilijalanjälkeä. Kierrätys, tuotteiden käyttöiän pidentäminen palveluiden avulla sekä muut kiertotalouden tarjoamat mahdollisuudet jätteen synnyn vähentämiseen ja kestävien kulutustapojen luomiseen ovat esimerkkejä kulutuksen vähentämiseen tähtäävistä keinoista niin kuluttajille kuin yrityksille. (Sitra 2017.)

Ekologiset ja eettiset arvot ohjaavat jo nyt yhä useamman kuluttajan valintoja. Vastuullisella kuluttamisella halutaan olla mukana edistämässä asiaa, joka koetaan itselle tärkeäksi ja omien arvojen mukaiseksi. Vastuullisen kuluttamisen trendi on kansainvälinen ilmiö ja sen suosion arvioidaan kasvavan edelleen. (Nätti 2017.)

LOHAS-kuluttajia (Lifestyle of Health and Sustainability) arvioidaan olevan Suomessa noin 34% kuluttajista. Heille terveelliset, ekologiset ja eettiset vaihtoehdot ovat tärkeitä osto- ja kulutuspäätöksen kriteereitä. Kulutuksen vaikutukset ympäristöön tiedostetaan ja kulutuspäätösten pohjaksi ollaan valmiita etsimään paljonkin tietoa tuotteista ja yrityksistä. (Mäki, 2016.) Hiltunen (2017, 164) käyttää tästä trendistä "Hyvää tekevä kuluttaja"- nimitystä. Samaan trendiin voidaan katsoa kuuluvan hyväntekeväisyyden arvostuksen nousun. Tämä ilmenee erilaisten hyväntekeväisyystuotteiden ja kampanjoiden suosion kasvuna (esimerkiksi Roosa-nauha). Yrityksetkin osallistuvat entistä enemmän hyväntekeväisyyskohteiden tukemiseen joko säännöllisesti tai kertaluonteisesti. (Hiltunen 2017, 166.)

Ravintola-alan näkökulmasta katsottuna vastuullisen kuluttamisen trendin voimistuminen näyttäytyy tällä hetkellä monin tavoin. Kasvisruokaa tarjoavien ravintoloiden määrä on kasvanut ja kasvisruokaa on tarjolla monipuolisemmin. Uusia innovaatioita eläinperäisen proteiinin korvaamiseksi on tullut markkinoille (esimerkkeinä nyhtökaura ja härkis). Lähi- ja luomuruoan suosion ennakoitaan kasvavan entisestään (Valtioneuvosto 2016, 54). Uuselintarvikelain asetuksen tulkinnan muutosten myötä tarjolle on tullut aivan uusiakin ruokavaihtoehtoja (heinäsirkat ja muut hyönteiset). Hävikkiruokaa hyödyntävät ravintolat, hävikkiruoan jakaminen ilmaiseksi tai sen myynti joustavasti ja edullisesti sovellusten avulla ovat kestävän kehityksen mukaisia toimintatapoja ravintola-alalla. Vastuulliset kuluttajat todennäköisesti suosivat niitä kahviloita ja ravintoloita, jotka ovat kehityksessä mukana ja osaavat tarjota näiden kuluttajien tarpeeseen sopivia ekologisia tai terveellisiä vaihtoehtoja.

Kestävä kehitys on huomioitava kaikilla toimialoilla, mutta erityisesti ruokasektorilla on pohdittava ruoan tuotannon ympäristövaikutuksia ja niukkuusongelman haasteita tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa (Riipi & Kurppa 2013, 7). Ekologisuutta on Suomen Kansanterveysyhdistyksen ravintolatoiminnassa huomioitu jo jonkin verran. Suomen Kansanterveysyhdistyksen

ylläpitämät sairaalakahvilat ja Kanresta Oy:n seitsemän toimipaikkaa ovat mukana ammatti-keittiöille suunnatussa Portaat luomuun- hankkeessa. Sen tarkoituksena on edistää ja lisätä luomutuotteiden käyttöä osana kestävän kehityksen mukaista toimintaa. Lisäksi Kanresta Oy:n useissa toimipaikoissa on parhaillaan meneillään Ekokompassi- ympäristöohjelman rakentaminen. Ekokompassi-ohjelman tavoitteena on vähentää kahvila- ja ravintolatoiminnan ympäristölle aiheuttamaa kuormitusta. Näin asiakkaille voidaan tarjota kestävämpiä ja ympäristöystävällisiä ravintolapalveluja. (Kanresta 2018.)

Vaikka vastuullinen kuluttaminen on nouseva trendi ja suurin osa kuluttajista on tietoisia ostopäätösten vaikutuksista ympäristöön, tehdään ostopäätös edelleen usein hinnan ja ostamisen helppouden perusteella, ei eettisyyden tai ekologisuuden. Siinä miten ihmiset tutkimuksissa kertovat tekevänsä ja miten todellisuudessa käytännössä oikeasti toimivat on usein ristiiriitoja. (Nätti 2017.) Kuluttajien rooli globaalissa mittakaavassa on resurssien kuluttamisessa suuri ja siksi onkin tarpeen suunnitella ja tarjota sellaisia ratkaisuja, joilla kestävän kehityksen mukaisten palvelujen ja tuotteiden käyttö olisi mahdollisimman helppoa, luontevaa ja osa joka päivästä arkea. (Kiiski Kataja 2016, 38.)

2.3 Eriarvoistumisen ja ikääntyvän väestön kasvun merkitys kolmannelle sektorille

Eriarvoisuuden lisääntyminen on tällä hetkellä yksi suurimmista yhteiskunnallisista ja taloudellisista haasteista maapallollamme. Suomea on pidetty monella tasolla hyvinvoivana ja tasa-arvoisena yhteiskuntana. Eriarvoisuus on kuitenkin kasvussa. Väestöryhmien välisten erojen kasvu näkyy niin tulotasossa, koulutuksessa kuin terveydessä. (Nivala 2016). Saaren (2017) mukaan tutkimukset osoittavat, että yhteiskunnan eriarvoistumisella on negatiivisia vaikutuksia niin ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen kuin yhteiskunnan vakauteenkin.

Teknologian myötä tapahtuva työn murros on jo nyt vienyt työpaikkoja erityisesti vähemmän koulutetuilta. Työn murros vaikuttaa tulevaisuudessa toimeentulon mahdollisuuksien väheneemiseen ylipäättänsä sekä osa-aikatoiden lisääntymiseen. Työpaikkojen lisäksi koulutus keskittyy suurempiin kasvukeskuksiin, syrjäytyminen kasvaa. (Hiltunen 2017, 47.) Vuonna 2017 Suomessa syrjäytyneiden nuorten määräksi arvioitiin 69 000 alle 30-vuotiasta. Tähän määrään lasketuilla nuorilla ei ole mitään peruskoulun jälkeistä koulutusta tai työpaikkaa. Etenkin syrjäytyneiden nuorten miesten määrä on kasvussa. (Pyykkönen 2017.)

Vuonna 2015 Suomessa eli tulojen perusteella noin 660 000 ihmistä köyhyysrajan alapuolella. Heillä perusturva ei riitä kattamaan menoja. Määrän ennakoitaan kasvavan. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017.) Köyhät ja huono-osaiset sairastuvat muuta väestöä helpommin ja tarvitsevat täten erilaisia terveys- ja tukipalveluita muita enemmän. Huono-osaisuus myös periytyy helposti sukupolvelta toiselle. (Ohisalo 2017, 44; Hilli, Stålh, Merikukka & Ristikari, 674.)

Väestön eliniänodote kasvaa koko ajan. Vuonna 2020 yli 65-vuotiaita on globaalisti enemmän kuin alle 5-vuotiaita. Osa ikäihmisistä on pitkään hyväkuntoisia ja aktiivisia entistä pidempään- toisaalta osa saattaa tarvita paljonkin apua ja pitkäaikaista hoivaa. Ikäihmisetkin ovat erilaisia erilaisine tarpeineen. (Hiltunen 2017, 3.)

Vaikka suomalaisten terveys on yleisellä tasolla parantunut, ovat terveyserot tutkimusten perusteella eri väestöryhmien välillä kasvaneet. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017.) Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan 65 vuotta täyttäneiden sosiaali- ja terveystalouden käyttäminen ja tarpeet eroavat tuloryhmittäin. Ikääntyvät käyttävät kyllä kaikki yleisesti terveyskeskuslääkäreiden palveluja, mutta pientuloiset useammin kuin hyvin toimeentulevat. Hyvätuloiset käyttävät lisäksi useammin yksityisiä lääkäripalveluja. Pientuloisemmat jättävät huomattavasti useammin rahan puutteen vuoksi lääkärikäynnejä väliin kuin paremmin toimeentulevat. Tutkijat arvioivat, että sosiaalisen eriarvoisuuden vähentäminen kaventaisi myös näitä tulotasosta johtuvia terveyseroja. Keinoiksi ehdotetaan politiikan avulla puuttumista epätasa-arvoon, syrjäytymisen ja köyhyyden torjuntaan. Esimerkiksi tuloeroja voitaisiin tasata entistä progressiivisemmalla verotuksella ja lainsäädännön avulla lisätä tasavertaisia mahdollisuuksia kaikille kansalaisille terveyttä edistäviin rakenteisiin ja ympäristöihin. (Karvonen, Martelin, Kestilä & Junna 2017.)

Ikääntyvän väestön ja huono-osaisten määrän kasvaessa on todennäköistä, että myös näiden ryhmien terveys- ja hoivapalveluiden tarve kasvaa. Kiander (2015) tuo esiin tulevaisuuden haasteena sosiaali- ja terveystalouden rahoittamiseen liittyvät epävarmuudet. Palvelutarpeen ennakointi on vaikeaa ja julkisen sektorin resurssit saattavat olla riittämättömät etenkin ennalta ehkäisevien terveystalouden järjestämiseen kaikille.

Eriarvoisuuden ja ikääntyvän väestön määrän lisääntyminen yhdessä voivat tulevaisuudessa ennakoida kolmannen sektorin toimijoiden merkityksen kasvua hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidossa. Hyvinvointivaltion tehtävänä on turvata inhimilliset olot kaikille kansalaisilleen ja ehkäistä köyhyyden ja syrjäytymisen kasvua. Kun monissa kunnissa resurssit pelkästään jo lakisääteisten terveys- ja tukipalveluiden järjestämiseen ovat heikentyneet, järjestöjen tarjoamien palveluiden ja niiden tekemän hyväntekeväisyyden merkitys nousee. (Pihlaja 2010, 29; Laukka 2013, 78).

Valtiovaraministeriön (2017) Tulevaisuuden kunta- selvityksessä arvioidaan tulevan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä maakuntauudistusten vaikutuksia myös kunnan ja kolmannen sektorin toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Asiantuntijaryhmä toteaa sekä yksityisten palveluntuottajien että kolmannen sektorin toimijoiden olevan tärkeitä ja merkityksellisiä kumppaneita kunnille tulevaisuudessa hyvinvoinnin, elinvoiman ja osallisuuden turvaamisessa. Kuntien kumppanuusverkosto kasvaa, koska kunnat itse tuottavat jatkossa palveluja nykyistä vähemmän. (Valtiovaraministeriö 2017, 32.)

Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöistä Vanhustyön keskusliitto pyrkii vaikuttamaan yhteiskuntapolitiikkaan ja tarjoaa mahdollisuuksia edistää vanhusten turvallisuutta ja hyvinvointia sen jäsenyhteisöjen kautta. Sydänliitto puolestaan toimii monin tavoin sydän- ja verisuonisairauksista tiedottavana toimijana ja tukee elämäntapamuutoksissa sydänsairauksista toipuvia paikallisten sydänpiirien ja sydänyhdistysten kautta. (Suomen Kansanterveysyhdistys 2017.) Suomen Mielenterveysseura tarjoaa kriisipalveluja ja tekee monin tavoin ehkäisevää mielenterveystyötä. Mielenterveysseura avasi äskettäin uutena palveluna itsemurhien ehkäisykeskuksen Helsinkiin. Keskuksen palvelut ovat maksuttomia ja kaikille avoimia. (Suomen Mielenterveysseura 2018.)

Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjen toiminta on aikoinaan käynnistynyt tarvelähtöisesti. Ne ovat jo pitkään toimineet omilla osaamisalueillaan tuki- ja lisäpalveluiden tarjoajina julkisen ja yksityisen terveydenhuollon rinnalla. Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalakahvilatoiminnan kannattava toiminta tuo samalla enemmän tuottoja näiden jäsenjärjestöjen toiminnan tukemiseen.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen omistama Kanresta Oy on saanut yhteiskunnallisen yrityksen merkin. Merkki voidaan myöntää yritykselle, joka tavoitteena on ratkaista yhteiskunnallisia ja/tai ympäristöön liittyviä ongelmia. Merkin saaminen edellyttää yritystoimintaa, joka on vastuullista ja avointa. Voitosta vähintään puolet tulee lahjoittaa yrityksen määrittämään hyvään tarkoitukseen tai toiminnan kehittämiseen. (Suomalaisen työn liitto 2018.) Vuonna 2017 Kanresta Oy:n tuottoja jaettiin Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjen käyttöön yhteensä 2,1 miljoonaa euroa. (Kanresta 2018.)

3 Asiakaskeskeisyys palvelujen kehittämisessä

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi eri liiketoimintalogiikoiden perusajatuksia keskittyen asiakaskeskeiseen palveluajatteluun. Asiakaskeskeistä palvelujen kehittämistä käsitellään asiakkaan arvon muodostumisen ja asiakaskokemuksen näkökulmista. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen esitellään Kandampullyn, Zhangin ja Jaakkolan (2018, 39) esittämä malli, jota voi soveltaa erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalla.

Asiakkaiden kasvaneet odotukset palvelujen suhteen sekä megatrendien yhteisvaikutus toimintaympäristöön tuovat mukanaan haasteita ja tarvetta palvelun kehittämiseen yhtä lailla kaikille, eri sektoreilla toimiville palveluntarjoajille. Organisaatioilta vaaditaan entistä syvempää ymmärrystä erilaisista asiakkaista kannattavan ja kestävä liiketoiminnan pohjaksi. Elämää helpottavat palveluratkaisut tai merkitykselliset kokemukset tuovat arvoa asiakkaalle.

Asiakaskeskinen yritys kehittää toimintaansa asiakkaan näkökulmasta (Heinonen & Strandvik 2015, 474).

3.1 Liiketoimintalogiikat

Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka (goods-dominant logic) oli hallitseva toimintamalli yritystoiminnassa massatuotannon aikakaudella, 1950- luvulta aina 1980- luvun alkupuolelle asti. Tuotteiden valmistus ja niiden myynti mahdollisimman tehokkaasti olivat yritystoiminnan keskiössä. Määrällinen kuluttaminen korostui. (Ojasalo 2106.) Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa tuotteen valmistaja ja asiakas nähdään erillisinä toimijoina. Asiakkaan rooli on passiivinen. Arvo nähdään vaihtoarvona. Tuotteen valmistaja luo tuotteella arvoa, jonka asiakas kuluttaa. (Vargo & Lusch 2014, 9.)

Palveluajattelu yleistyi 1980-luvulla. Teknologian kehityksen ja internetin tulon myötä palvelujen määrä, luonne ja saavutettavuus ovat muuttuneet. (Ojasalo 2106.) Liiketoimintaympäristön ja asiakkaiden arvomaailman muutosten keskellä on tuotekeskeisen ajattelutavan rinnalle tarvittu uudenlaisia näkemyksiä kannattavan ja kestäväen liiketoiminnan pohjaksi. Palvelukeskeinen ajattelu tuli tunnetuksi Stephen L. Vargon ja Robert F. Luschin esitellessä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mallinsa vuonna 2004. Tästä käynnistyi palvelukeskeisen ajattelun yleistyminen tutkimuksissa ja palvelumarkkinoinnissa (Alakoski 2014, 10). Heinosen ja Strandvikin (2015, 474) mukaan painopiste palvelututkimuksessa muuttui kohti palveluprosessin, palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sekä arvon muodostumisen tarkastelua. Palvelututkimuksen Pohjoismaista koulukuntaa edustavat Bo Edvardsson, Christian Grönroos, Evert Gummesson ja Tore Strandvik ovat muiden muassa kehittäneet ja vie-neet palveluajattelua jo vuosikymmenten ajan eteenpäin. He ovat suhtautuneet avoimesti niin palvelu- kuin asiakaskeskeisiin näkökulmiin, erilaisiin teoreettisiin lähtökohtiin ja metodeihin omissa tutkimuksissaan. (Grönroos, vonKoskull, Gummerus 2015, 29.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service -dominant logic, SDL) painottaa kaiken yritystoiminnan olevan pohjimmiltaan palveluliiketoimintaa. Vargon ja Luschin (2014) mukaan palvelu on olennainen lähtökohta ja perusta taloudelliselle vaihdannalle. Palvelukeskeinen tuotanto perustuu tuotteen sijaan aineettomiin voimavaroihin kuten tietoon ja taitoon niin ydinosaamisena kuin prosesseina. (Vargo & Lusch 2014, 15-16.)

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaalla nähdään olevan aktiivinen rooli palvelun kehittämisessä. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen tuomalla palveluprosessiin omia resurssejaan. Yhteistyö ja vuorovaikutus palveluprosessissa yrityksen asiakkaiden, sidosryhmien ja muiden yhteistyötahojen kesken verkostoissa on avain, joka johtaa arvon luomi-

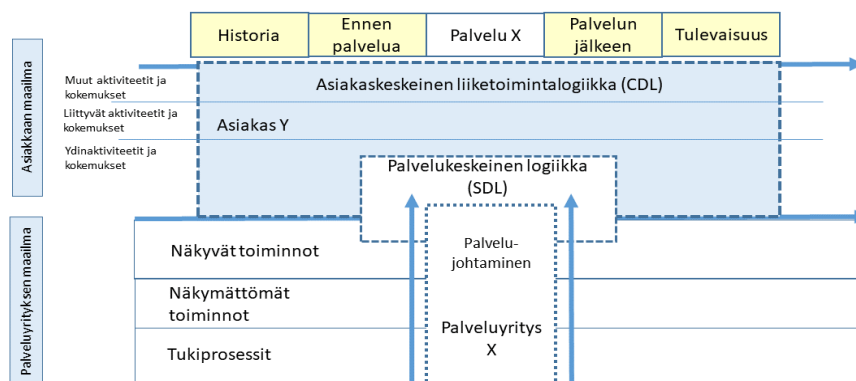
seen. Palvelukeskeisen liiketoiminnan tarkoituksena on edistää asiakkaiden arvon luontia tukevia prosesseja. Arvo syntyy asiakkaalle palvelun tai tuotteen käytön aikaansaaman hyödyn kautta. (Vargo & Lusch 2014, 15-16.)

Vaikka palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka painottaakin asiakkaan roolin aktiivisuutta palvelujen kehittämisessä ja arvon luomisen prosessissa, on mallia kritisoitu silti liian yritys- ja tuottajakeskeiseksi. Palvelukeskeisyys ei aidosti näy yrityksen toiminnassa ja arvon luominen yhdessä on lähinnä vain kuvainnollista, sillä käytännössä sitä johtaa palveluntarjoaja. (Grönroos & Gummerus 2014, 206; Heinonen ym. 2010, 533.)

Grönroosin (2006) esittämä palveluliiketoiminnan logiikka (service-logic, SL) määrittelee asiakkaan arvon muodostajaksi palveluntarjoajan toimiessa asiakkaan arvon mahdollistajana. Arvo syntyy asiakkaan prosesseissa palvelun käyttöön liittyen. (Grönroos & Voima 2013, 138.) Erona Vargon ja Luschin palvelukeskeiseen logiikkaan nähden voidaan pitää muun muassa juuri arvonmuodostumisen prosessiin liittyviä näkemyksiä. Molemmissa logiikoissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta pidetään tärkeänä tekijänä palvelujen kehittämisessä.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic, CDL) edustaa uusinta näkökulmaa palveluajattelussa. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on Heinosen ym. (2010, 535) esittämä lähestymistapa, joka painottaa kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä millaisia palveluja asiakkaat tarvitsevat. Palveluntarjoajan tavoitteena on luoda asiakkaan maailmaan sopiva palvelu. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ei keskity pelkästään kuluttajiin vaan asiakkaana voidaan nähdä yhtä lailla toinen yritys tai organisaatio (Heinonen & Strandvik 2015, 475).

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan (CDL) erot palvelukeskeiseen logiikkaan (SDL) ovat kuvattuna alla olevassa mallissa (kuvio 3).



Kuvio 3: Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (mukaillen Heinonen ym.2010, 535)

Kuviossa kolme on havainnollistettu palveluyrityksen ja asiakkaan maailmat suhteessa toisiinsa. Asiakkaan maailma on jaettu kolmeen tasoon: suoraan palveluun liittyvät ydinkokemukset, palveluun liittyvät muut aktiviteetit ja kokemukset (keskimmäinen taso) sekä ylimpään tasoon kuvatut asiakkaan muut aktiviteetit ja kokemukset. Vaikka nämä ylimmän tason muut aktiviteetit ja kokemukset eivät suoraan liity itse palvelutapahtumaan, vaikuttavat ne siihen, miten asiakas toimii, tuntee ja tekee valintoja palvelujen suhteen. Mallissa on myös huomioitu palvelukokemukseen liittyvät ajalliset ulottuvuudet (historia, ennen palvelua, palvelun jälkeen ja tulevaisuus). (Heinonen ym.2010, 535.)

Asiakaskeskeinen logiikka painottaa asiakkaan ja tämän kokemusten asettamista toiminnan keskiöön ei niinkään itse palvelua, palveluntarjoajaa tai tämän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta kuten palvelukeskeisessä logiikassa. Palveluntarjoajan tulisi ymmärtää miten asiakas käyttää ja yhdistelee eri palveluja omissa toiminnoissaan ja elämässään. (Heinonen ym.2010, 536.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka näkee palveluyrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä sen asiakkaat. Ilman asiakkaita ei ole kannattavaa liiketoimintaa. (Strandvik & Heinonen 2015, 123.) Asiakaskeskeisessä logiikassa tuotteita ja palveluita ei aseteta vastakkain vaan ne molemmat nähdään arvon perustana. Asiakkaalle arvo muodostuu palveluyrityksen tarjoaman palvelun sopiessa asiakkaan omaan ekosysteemiin. Palveluntarjoajan tehtävänä on tukea asiakkaan arvon muodostumista. Yritysten tulisi siis tuntee hyvin asiakkaansa, jotta saadaan selville, mitä asioita palvelu asiakkaan elämässä edistää, ratkaisee tai helpottaa. (Heinonen & Strandvik 2015, 474.)

Kehittämistyön viitekehykseksi on valittu asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, koska se tarjoaa uudenlaista ajattelumallia asiakkaan maailman huomioimiseen palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä.

3.2 Arvon muodostuminen

Palvelun käytön myötä syntyvä hyöty tai sen aikaansaama ratkaisu luo arvoa asiakkaalle. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan palvelun käyttöön ja siihen liittyvän arvon ymmärtämiseksi pitää ensin ymmärtää asiakkaan maailmaa. Arvon muodostumisessa on ymmärrettävä asiakkaan sosiaalisen roolin, aiempien kokemusten, tilannekohtaisten tekijöiden sekä henkilökohtaisten mieltymysten vaikutus palveluodotuksiin ja palvelun käyttöön. Palvelun suunnittelussa pitäisikin keskittyä siihen mitä asiakkaat haluavat palvelun avulla saavuttaa, oli se sitten fyysiseen toimintaan tai aineettomiin kokemuksiin liittyvää. (Heinonen ym. 2010, 545.)

Vaikka yritys on mukana asiakkaan toiminnoissa tarjoamalla palvelun niin asiakas itse kontrolloi arvon muodostumista ja yritys voi täten vaikuttaa arvon muodostumiseen vain rajallisesti. (Heinonen ym. 2010, 538.) Arvon luonti ei siis ole suoraviivaista palvelun tarjoajan johtamaa toimintaa vaan arvo muodostuu asiakkaan omissa toiminnoissa ja ekosysteemissä. Asiakkaalle arvon muodostuminen ei aina ole aktiivinen ja tietoinen prosessi. Tunteet, muistot ja aiemmat kokemukset voivat osaltaan vaikuttaa arvon kokemiseen, joten arvon muodostuminen ei aina ole suorassa yhteydessä palveluntarjoajan prosesseihin tai toimintaan. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 113.)

Käyttöarvo (value-in-use) määritellään Heinosen ym. (2010, 538) mukaan siten, että yrityksen tarjoama palvelu helpottaa jollain tavoin asiakkaan elämää tai auttaa saavuttamaan tiettyjä tavoitteita. Käyttöarvo on siis muutakin kuin pelkän kulutus- tai vuorovaikutusprosessin aikana muodostuva arvo, koska arvoa muodostuu yritykseltä näkymättömissä asiakkaan prosesseissa tämän käytäessä palveluja tai tuotteita jokapäiväisissä toiminnoissaan. Arvo muodostuminen voi olla ajallisesti pitkä ja kumulatiivinen prosessi. Asiakkaalle arvoa voi muodostua jo ennen varsinaisen palvelun käyttöä ajatuksen tasolla ostettua lomamatkaa odotellessa ja sen jälkeen esimerkiksi yhteisiä lomakokemuksia ystävien kanssa muistellessa. Vaikka pääsääntöisesti arvo muodostuu subjektiivisesti kunkin omien kokemusten mukaan, tuovat Heinonen ym. (2013, 113) esiin näkökulman, jonka mukaan arvoa voi muodostua myös yhteisöllisesti ja sen kokeminen voidaan jakaa muiden kanssa.

Arvon mittarina toimii asiakkaan subjektiivinen kokemus. Vaikka jokaisen kokemus on yksilöllinen, on taustalta löydettävissä joitakin yhtäläisiä käyttäytymisen motiiveja. (Jalonen 2016.) Asiakkaan kokemaa arvoa voidaankin tarkastella esimerkiksi taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen, ja sosiaalisen arvon ulottuvuuksista. Taloudellinen arvo muodostuu asiakkaalle parhaasta hinta-laatusuhteesta tai asiakkaan saavuttaessa kustannussäästöjä jotakin

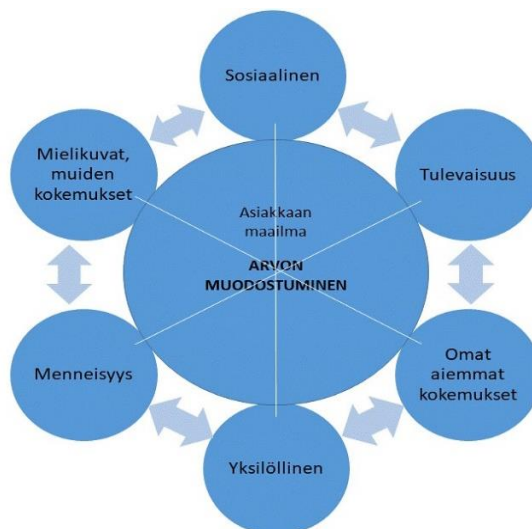
palvelua tai tuotetta käyttäessään. Toiminnallista arvo tuo tuotteen tai palvelun laatu, käytettävyys ja kestävyys. Emotionaalinen arvo muodostuu palvelun tai tuotteen herättäessä positiivisia tai myönteisiä tunteita. Sosiaalinen arvo on sidoksissa muihin ihmisiin. Vuorovaikutus toisten kanssa, kuuluminen tiettyyn käyttäjäryhmään tai joukkoon kuulumisen tunne tuo sosiaalista arvoa. Näiden eri arvon ulottuvuuksien kautta on pyritty selittämään mikä ohjaa asiakkaita tekemään valintoja ja ostopäätöksiä etenkin tuotteiden osalta. (Sweeney & Soutar 2001; Walsh, Shiu & Hassan 2014.)

Asiakkaan kokeman arvon ja laadun vaikutusta tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen opiskelijaravintolassa tutkittiin Iivanaisen (2016) Pro gradu-tutkimuksessa. Tutkimuksen tulosten perusteella taloudellinen arvo ja sosiaalinen arvo sekä koettu laatu yhdessä muodostivat asiakkaan kokeman arvon ravintolan palveluun liittyen. Opiskelijaravintolan edulliset hinnat (taloudellinen arvo) ja mahdollisuus tavata muita opiskelijoita (sosiaalinen arvo) olivat tärkeässä osassa positiivisen arvon muodostuksessa. (Iivanainen 2016, 51-52.)

Simola (2017) puolestaan tutki Pro-gradussaan asiakkaan kokeman arvon muodostumista asiointijapalveluorganisaatiossa. Tulosten perusteella arvon muodostumiseen vaikuttivat etenkin toiminnallisen, emotionaalisen ja sosiaalisen arvon ulottuvuudet. Kriittisin tekijän asiakkaan kokemaan toiminnalliseen arvoon oli koettu palvelun laatu. Ennen ostopäätöstä koettuun arvoon vaikuttivat aiempi hyvä asiakassuhde kyseiseen organisaatioon tai muuten siihen liittyvät positiiviset kokemukset. (Simola 2017, 66.)

Asiakkaan palvelusta kokemaa arvoa on Petrickin (2002, 124) mukaan vaikea mitata tuotteiden koettuun arvoon kehitetyillä mittareilla. Palvelussa arvon muodostumiseen vaikuttavat palvelukokemus ja koettu palvelun laatu eri näkökulmineen (hinta, laatu, tunne, maine). Koettu arvo vaikuttaa jatkossa asiakkaan osto- ja suositteluhalukkuuteen. Arvon muodostuminen on täten jatkuva ja muuttuva prosessi. Myös Helkkula, Kelleher ja Pihlström (2012, 59) tuovat esiin arvon kokemiseen liittyvän iteratiivisuuden.

Arvon kokemista voi havainnollistaa kuvaamalla sitä Helkkulan ym. (2012, 63) mukaan kehä-mäisenä spiraalina tai prosessina (kuvio 4). Arvon kokemiseen vaikuttavat asiakkaan yksilöllisten kokemusten ja odotusten lisäksi mielikuvat, jotka muodostuvat sosiaalisesti esimerkiksi muiden ihmisten jakamista kokemuksista ja mielipiteistä tai mainonnasta palveluun liittyen. Koettu arvo on aikaan liittyvä ja arvon muodostumista tulee tarkastella myös menneisyyden ja tulevaisuuden ulottuvuuksilla.



Kuvio 4: Arvon kokemisen kehämalli (mukaillen Helkkula ym. 2012, 63)

Helkkulan ym. (2012, 63) esittämä malli sopii yhteen asiakaskeskeisen logiikan näkökulmien kanssa. Arvon kokemisen kehämalli kuvaa miten asiakkaan kokemukseen liittyvät eri tekijät yksin tai yhdessä vaikuttaa asiakkaan arvon muodostumiseen. Heinosen ym. (2010) asiakaskeskeisen logiikan mukaan asiakkaalle arvoa muodostuu palvelun sopiessa tämän omaan maailmaan. Tarjoamalla asiakkaalle sopivia palveluja, palveluntarjoaja voi tukea tämän arvon muodostusta. Palvelujen kehittämisen ja uudistamisen pohjaksi tarvitaan kuitenkin ymmärrystä siitä, kuka asiakas on, mitkä palvelut auttavat ja tukevat asiakasta sekä millaiset asiakaskokemukset ovat tälle merkityksellisiä.

Heinosen ja Strandvikin (2015, 481) mukaan tarvitaankin uusia metodeja tunnistamaan ja kuvailemaan asiakkaan logiikkaa. Esimerkiksi netnografian avulla voidaan saada ajankohtaista tietoa asiakkaan ajatusmaailmasta. Netnografiassa hyödynnetään internetin tai sosiaalisen median kanavien keskustelufoorumien seuranta ja käyttöä laadullisen tutkimusaineiston keräämisessä (Ojasalo ym. 2015, 117-118).

3.3 Asiakaskokemus

Palvelutapahtuma on ainutkertainen ja jokaisen asiakkaan kokemus sen onnistumisesta on yksilöllinen. Asiakaskokemus- termin käyttö (customer experience) yleistyi liiketoiminnassa 2000-luvun alkupuolella. Pine ja Gilmore käyttivät termiä ensimmäisten joukossa kirjassaan "Experience Economy" vuonna 1999. Pinen ja Glimoren (1999, 97) mukaan yrityksen menestykseen markkinoilla vaikuttaa entistä enemmän sen kyky tuottaa sellaista palvelua, joka täyttää positiivisesti asiakkaan toiveet ja luo tälle arvoa joko kokonaisvaltaisen kokemuksen tai elämyksen kautta.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on esitetty kootusti muutamia asiakaskokemuksen määritelmiä.

Asiakaskokemuksen määritelmiä	Tutkija/vuosi
Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja palvelun/tuotteen tai organisaation välisissä kohtaamisissa. Vuorovaikutus merkitsee asiakkaan osallistumista. Asiakkaan ja yrityksen kokema arvo syntyy näissä vuorovaikutustilanteissa.	Gentile, Spiller, Noci 2007
Kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Yrityksen rooli korostuu. Asiakaskokemus syntyy yrityksen kontrolloimista tekijöistä, kuten tuotteet, hinta tai sijainti.	Grewal, Levy & Kumar 2009
Tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia: millaisia kognitiivisia ja emotionaalisia reaktioita asiakas kokee asioidessaan organisaation kanssa. Reaktio asiakaskokemukseen voi olla fyysinen, emotionaalinen, sosiaalinen tai näiden yhdistelmä. Kokonaisvaltaisuus, asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä osa on organisaation kontrolloitavissa, osa ei.	Verhoef ym. 2009
Asiakaskokemus muodostuu yksilöllisesti palvelun aikana vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Myös ennen palvelua ja sen jälkeen tapahtuvat epäsuorat tekijät (esim. viestintä yrityksen kanssa, tuotteen käyttö) vaikuttavat asiakaskokemukseen.	Lemke, Clark & Wilson 2011
Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen. Jokaisen kokemus erilainen. Konteksti ja asiakkaan omat odotukset vaikuttavat koettuun laatuun.	Bolton ym. 2014

Taulukko 2: Asiakaskokemuksen määrittelyä

Näissä asiakaskokemuksen eri määritelmissä on samankaltaisuutta, mutta eroajakin on löydetävissä etenkin suhtautumisessa yrityksen rooliin asiakaskokemuksen muodostumisessa. Ilmiön monimuotoisuutta kuvannee se, ettei yhtä ainoaa määrittelyä ole olemassa. Heinonen ym. (2010, 544) toteavat, että palveluntarjoaja voi vain osittain kontrolloida asiakaskokemusta. Asiakaskeskeisen logiikan ajattelutapaan sopivia näistä asiakaskokemuksen määritelmistä edustavat etenkin Verhoefin ym. (2009) ja Boltonin ym. (2014) määritelmät korostaessaan asiakaskokemuksen yksilöllisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta.

Tämän päivän ajattelussa yleisesti tiedostetaan, ettei organisaation toiminta yksistään vaikuta asiakaskokemuksen muodostumiseen (McColl-Kennedy ym. 2015, 430). Asiakaskokemus linkitetään vahvasti asiakkaan yksilöllisesti kokemaan arvoon palvelusta (Helkkula ym. 2012, 63). Asiakaskokemusta pitäisi aina tarkastella laajemmin kuin palvelutilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Mitkä kaikki ulottuvuudet vaikuttavat kokemukseen? Milloin asiakaskokemus alkaa ja päättyy? (Heinonen ym. 2010, 544.) McColl-Kennedyn ym. (2015, 431) ajatukset tukevat tätä näkemystä. Asiakkaan roolin ja tunteiden merkitystä sekä ajan vaikutusta asiakaskokemukseen tulisi heidän mielestään tutkia entistä kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi tarvitaan lisää tietoa siitä, kuinka ja miten paljon asiakkaat olisivat valmiita lisäämään omaa osuuttaan palveluntuotannossa tai yhteiskehittämisessä ja vaihteleeeko tämä asiakkaiden halukenties vielä toimialakohtaisesti. (McColl-Kennedy ym. 2015, 431-432.)

3.3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja subjektiiviset mieltymykset palvelujen suhteen vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yritykset tarvitsevatkin tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja eri asiakasryhmien tarpeista, jotta ne pystyvät tarjoamaan asiakkaille miellyttäviä asiakaskokemuksia.

Positiivisen asiakaskokemuksen syntyyn palvelussa vaikuttavat asiakkaan huomioiminen, kuunteleminen sekä asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtäminen (Fischer & Vainio 2015, 9). Peppers (2016, 58) lisää asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttavat näiden lisäksi tuotteen ja palvelun luotettavuus, oikealta tuntuva hinta-laatusuhde sekä yrityksen vastuullisuus ja luotettavuus. Jokinen (2017) puolestaan korostaa asiakkaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavan fyysisten ja digitaalisen kohtaamisten lisäksi erilaiset tiedostamattomat kohtaamiset, kuten brändi tai mielikuvat palvelusta.

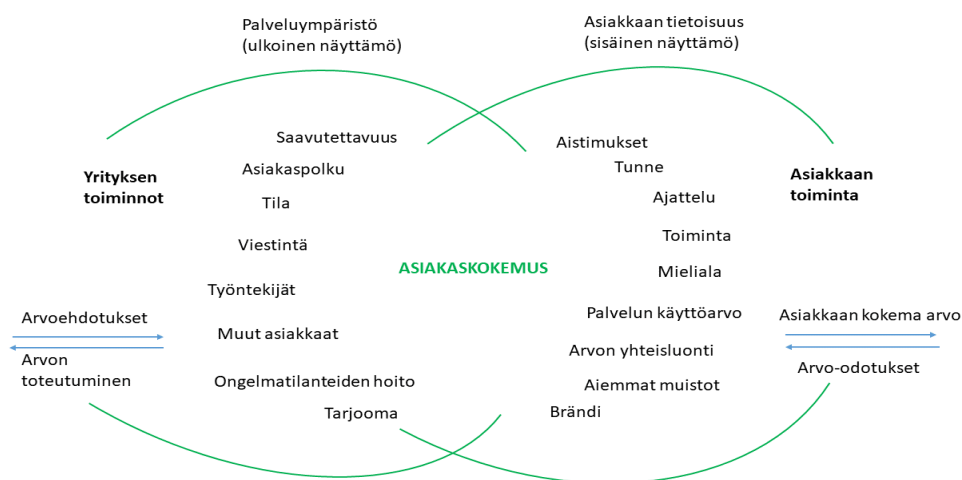
Asiakaskokemus synnyttää asiakkaassa yleensä joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. Jos palvelu ylittää asiakkaan odotukset, arvottaa asiakas sen korkeammalle kuin silloin, jos se olisi vain täyttänyt ennakko-odotukset. (Fisher & Vainio 2015, 165.) Asiakaskokemuksen muodostumisessa on muutenkin tunteilla suuri merkitys. Tunteet ovat mukana kaikessa tekemisessämme. Tunteet vaikuttavat mielikuviin ja tuntemuksiin tuotteeseen tai brändiin liittyen sekä siihen, miten asiakas kokee yrityksen palvelun. Tunne vaikuttaa usein ratkaisevana tekijänä ostopäätökseen. (Juuti 2015, 48; Peppers 2016, 31.)

Palvelussa fyysinen ympäristö tukee asiakkaan myönteistä kokemusta palvelusta (Grönroos 2015, 115). Fyysinen palveluympäristö muodostuu kalusteista, sisustuksesta, koneista, laitteista, muista apuvälineistä sekä henkilöstön ulkoisesta olemuksesta. Myös muut paikalla olevat asiakkaat vaikuttavat kokemukseen. Grönroosin (2015, 433-434) mukaan fyysistä ympäristöä voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden kautta:

- ✓ Ympäristö: lämpötila, ilmanlaatu, melu, tuoksut
- ✓ Tila ja sen toimivuus: tilan muoto, kalustus, koneet
- ✓ Merkit ja symbolit: opasteet, kyltit, sisustustyyli

Yleisissä tiloissa kuten esimerkiksi ravintoloissa tilaa ja tunnelmaa voidaan suunnitella ihmisen kaikille aisteille sopivaksi. Sopivalla valaistuksella, pintojen väreillä, muodoilla, taideteoksilla ja kasvien avulla voidaan tilasta pyrkiä saamaan mahdollisimman monien aisteja miellyttävä. Tilan äänimaisemaan voidaan vaikuttaa pintamateriaaleilla, akustiikkalevyillä, kan-kailla tai verhoilla sekä sopivan taustamusiikin valinnalla. Taustamusiikittomuus voi toisinaan olla hyvä vaihtoehto. (Rantanen 2016, 124.)

Tietoisien asiakaskokemuksen muodostumista on tutkittu Starbucks Coffee Companyn kahvilassa Puolassa (Vanharanta, Kantola & Seikola 2015, 618). Otoksessa oli 24 opiskelijaa. Mittaamista varten asiakaskokemusta havainnollistettiin teatterivertauksella Pinen & Glimoren (1999) ajatuksia mukaillen. Malliin on havainnollistettu kaikki ne tekijät, joiden voidaan ajatella vaikuttavan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityksen palveluympäristö (ulkoinen näyttämö) ja asiakkaan tietoisuus (sisäinen näyttämö) muodostavat molemmat omat näyttämönsä, jotka osittain kohtaavat. Näiden sisältämät asiat yhdessä muodostavat asiakaskokemuksen (kuvio 5).



Kuvio 5: Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Vanharanta ym. 2015, 621)

Asiakkaan mieliala, tunteet ja aistimukset yhdessä aikaisempien muistojen ja kokemusten kanssa vaikuttavat asiakaskokemukseen. Yhtä aikaa siihen vaikuttavat niin yrityksen palveluympäristöön liittyvät asiat kuten tarjooma, yrityksen tila mutta yhtä lailla työntekijöiden toiminta ja muut asiakkaat. Vanharanta ym. (2015) muodostivat kuvatus asiakaskokemuksen muodostumisen mallin pohjalta kahvila-asiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamista varten tutkimuksen rakenteen ja 76 kysymystä Pearl-sovellukseen, jota käytettiin työkaluna asiakkaiden vastausten tallentamiseen ja analysointiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella asiakkaiden odotukset eivät useimmiten toteutuneet koetun arvon, arvon yhteisluonnin eikä hyvitys- tai ongelmatilanteiden hoidossa. Kohdeyrityksen tuotevalikoimassa ja hinnoittelussa olisi asiakkaiden kokemusten mukaan eniten kehittämisen varaa. Vanharanta ym. (2015, 625) toteavatkin kahvilan valikoiman, asiakaspalvelun laadun ja itse tilan vaikuttavan eniten asiakaskokemukseen. Silti pienilläkin asioilla kuten työntekijöiden hymyllä tai taustamusiikilla voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa todettiin asiakaskokemuksen subjektiivisen kokemuksen ja koko ilmiön monimuotoisuuden asettamat haasteet mittaamiselle. (Vanharanta ym. 2015, 623-625.)

Starbucksin kaltaiset isot yritysketjut pyrkivät omalla brändillään luomaan sellaisia asiakaskokemuksia, jotka jäävät muistiin ja ovat kokonaisuutena ylivertaisia muihin nähden. Vanharannan ym. (2015) tutkimusten tulosten mukaan, brändi on yksi osa asiakaskokemusta, mutta se ei yksin riitä mieleenpainuvan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaan perusasioiden on oltava myös kunnossa.

Vanharannan ym. (2015) tutkimuksen tuloksia tukee Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun vuonna 2016 toteuttaman ravintolakokemus -tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden asiakaskokemuksia ravintoloissa ja kahviloissa Suomessa. Tutkimukseen osallistui 1564 henkeä. Tutkimuksen tulosten mukaan kahviloissa erityisen hyvään asiakaskokemukseen vaikuttivat tarjoilijoiden persoonallisuus, ystävällisyys, iloisuus, henkilökohtainen palvelu, nopeus, esteettisyys ja kahvilan kodikkuus. Huonoon asiakaskokemukseen vaikuttivat kahviloissa työkeä asiakaspalvelu, hitaus, vanhentunut ruoka tai muut laatuvirheet sekä se, että hinta ei kohdannut laatua. (Saarijärvi 2016, 30-32.)

Vaikka asiakaskokemuksen muodostumista voi yritys kontrolloida vain osittain (Verhoef ym. 2009; Heinonen ym. 2010, 544) voi se kuitenkin vaikuttaa siihen, miten palvelut suunnitellaan lähtökohtaisesti hyvän asiakaskokemuksen mahdollistavaksi. Helppokäyttöiset palvelut tai tekniset ratkaisut, ystävällinen asiakaspalvelu ja toimiva, siisti palveluympäristö vaikuttavat yleensä positiivisesti asiakaskokemukseen. Tämä on asiakassuhteiden jatkuvuuden kannalta tärkeää, koska palvelun ensivaikutelman merkitys on vahva. Huonon asiakaskokemuksen jälkeen asiakas ei helposti käytä palvelua uudelleen vaan kääntyy jatkossa jonkin toisen yrityksen puoleen.

3.3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

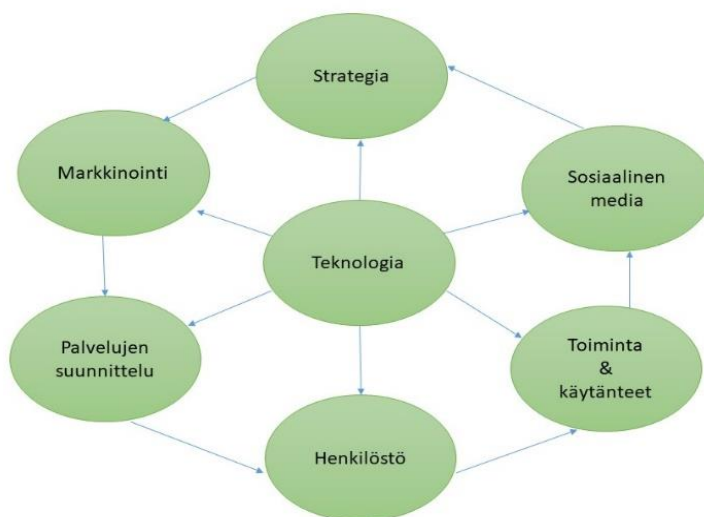
Asiakaskokemuksen merkityksen tärkeys yrityksen kilpailuedun luomisessa on tänä päivänä ymmärretty laajalti. Tieto Oy:n (2017) teettämän tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on Pohjoismaisista yrityksistä 94 prosentilla lähivuosien kehityshankkeena. Asiakaskokemus- ajattelua onkin alettu hyödyntää toiminnan kehittämisessä yhä laajemmassa kontekstissa kuten julkisissa palveluissa ja yritysten välisessä kaupankäynnissä. Kilpailun kiristyessä jokaisen yrityksen on pyrittävä tarjoamaan mahdollisimman innostava ja miellyttävä asiakaskokemus. (McColl-Kennedy ym. 2015, 430.)

Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on luoda merkityksellisiä kokemuksia yrityksen asiakkaille ja maksimoida yrityksen asiakkaalle tuottama arvo (Löytänä & Korteso 2011, 21). Koko organisaation toiminnan ketjujen tulokset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus pitääkin tehdä näkyväksi, jotta koko organisaatio saadaan sen taakse ja ymmärtämään sen höydyt. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää miten kunkin oma toiminta vaikuttaa kokonaisuutena siihen millaisia asiakaskokemuksia asiakkaille pystytään tarjoamaan. Toiminnan

kehittämisessä koko organisaation tulisi yhdessä pohtia miten tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen kokemus. (Pennington 2016, 199; Fisher & Vainio 2015, 165.) Juuti (2017, 30) näkee huonon asiakaskokemuksen johtuvan usein siitä, että organisaation johto on luonut toiminnan tehostamisen seurauksena kestäättömät puitteet esimerkiksi asiakaspalvelulle. Tällöin positiivisten asiakaskokemusten luominen palvelutilanteissa voi olla jopa mahdotonta.

Asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen tulisi olla yrityksessä kokonaisvaltaista ja kaikkia osastoja koskevaa toimintaa. Asiakkaan kokemusten asettaminen keskiöön tai asiakkaan aktiivisen roolin kasvu ei kuitenkaan ole vielä kaikissa organisaatioissa itsestään selvää. Yrityksissä on totuttu kehittämään asioita, joita voidaan helpommin kontrolloida yrityksen näkökulmasta, kuten tuotteiden tai palvelun laatua. Lemonin ja Verhoefin (2016, 69) mukaan asiakaskokemukset ovat yhä enemmän luonteeltaan sosiaalisia asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa yritysten ja toisten asiakkaiden kanssa monissa eri kanavissa. Tämä muutos asettaa haasteita asiakaskokemuksen johtamiseen ja vaatii yrityksen sisäisten toimintojen saumattoman yhteistyön lisäksi usein ulkopuolisia asiantuntijoita esimerkiksi teknisten toimintojen toteuttamiseen osana positiivisten asiakaskokemusten mahdollistamista.

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä on ehdotettu seuraavassa kuviossa (kuvio 6) kuvattua mallia (Kandampully, Zhang ja Jaakkola 2018, 39).



Kuvio 6: Asiakaskokemuksen johtaminen organisaatiossa (mukaillen Kandampully ym. 2018, 39)

Kuviossa on kuvattuna tärkeitä osa-alueita tuloksellisen ja tavoitteellisen asiakaskokemuksen johtamisessa. Organisaation kaikilla osa-alueilla ja osastoilla tarvitaan yhteinen näkemys ja tahtotila asiakaskokemuksen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Teknologian hyödyntäminen kaikissa yrityksen toiminnoissa on oleellista ja siksi se on asetettu keskiöön. Yrityksen näkyvyys sosiaalisen mediassa on tärkeää eikä asiakkaiden roolia digitaalisissa kanavissa yrityksen palvelujen suosittelijana ja maineen kasvattamisessa kannata sivuuttaa. Toisaalta samalla loogikalla hyvä maine saatetaan helposti menettää, mikäli ongelmatilanteita ja reklamaatioita ei osata hoitaa oikein. Sosiaalisen median kanavien hallinta ja viestintä niissä kuuluu kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen johtamiseen. (Kandampully ym.2018, 39.)

Asiakaspalvelutyötä tekevien osaaminen korostuu majoitus- ja ravitsemisalalla asiakaskokemuksen onnistumisessa. Yrityksen johdon tulisi kannustaa henkilöstöään palvelutilanteissa luovien ratkaisujen käyttöön. Tämän onnistumiseksi käytännössä asiakaspalvelijoilla tulee olla riittävästi valtuuksia ja mahdollisuuksia toteuttaa asiakkaiden yllättäviäkin toiveita. Majoitus- ja ravintola-alalla yllätykselliset tai hyvin hoidetut yksittäiset asiakaspalvelutilanteet vaikuttavat asiakaskokemukseen merkittävästi. (Kandampully ym. 2018, 40.)

Asiakaspalautteet ovat yksi kanava asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Organisaatioiden tulisi kannustaa asiakkaitaan palautteen antamiseen. Lisäksi on hyvä varmistaa, että palautteen antaminen on asiakkaan näkökulmasta vaivatonta ja onnistuu monilla eri tavoilla. Löytänä ja Kortesus (2011, 189) tuovat esiin etenkin spontaanien asiakaspalautteiden tärkeyden. Asiakkaiden palautteiden avulla yritys saa tietoa missä asioissa se on asiakkaan mielestä onnistunut tai epäonnistunut. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan suoraan takaa aikooko asiakas käyttää palveluja jatkossakin, eivätkä kaikki palveluun pettyneet ylipäättänsä vaivaudu antamaan asiakaspalautetta. Oleellista asiakaspalautteiden keräämisessä on, että palautteiden kautta saatua tietoa osataan oikeasti hyödyntää uusien toimintatapojen tai päätösten pohjana (Vesterinen 2017).

Asiakaskokemuksen yhtenä mittaamisen keinona voidaan käyttää NPS (Net promoter score) mittaria, jossa asiakkaan halukkuutta suositella palvelua muille kysytään asteikolla 1-10. Fileniuksen (2015, 125) mukaan NPS-mittarin heikkoutena voidaan pitää sitä, että sen avulla ei saada selville suoraan missä prosessin vaiheessa palvelu on koettu onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Siksi sen rinnalla kannattaisi käyttää mahdollisuutta avoimeen palautteeseen.

Asiakaskokemuksen johtamiseen tarvitaan ymmärrystä asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavista seikoista. Vesterinen (2017) tuo esiin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan perusajatuksen siitä, että asiakasymmärryksen kasvattamiseen organisaatio tarvitsee tietoa vallitsevista trendeistä ja asiakaskäyttäytymisen muutoksista. Sosiaalisen median ja erilaisten verkkoyhteisöjen seuraaminen ja sieltä saatavan tiedon analysointi lisää ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä ja auttaa saamaan asiakkaiden kokemusmaailmaa paremmin esiin.

Onnistuneet asiakaskokemukset johtavat useimmiten pysyvämpään asiakasuskollisuuteen. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat aktiivisemmin yrityksen palveluja. Uusien asiakkaiden hankkiminen on yrityksen näkökulmasta edullisempaa. Tämä näkyy myös yrityksen tuloksessa, siksi asiakaskokemuksen kehittämiseen kannattaa panostaa. (Filenius 2015, 34-35.) Asiakaskokemuksen merkitys nousee edelleen, etenkin toimialoilla, joilla kilpailu on kovaa ja erottautuminen muista on vaikeaa (Juuti 2015, 40; Pennington 2016, 199).

4 Sairaalakahvilapalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

Tämän luvun alussa esitellään kehittämistyön prosessi sekä selvitetään lyhyesti palvelumuotoilun periaatteita ja kuvataan kehittämistyössä käytetty palvelumuotoilun prosessimalli. Sairaalakahvilapalvelujen kehittämistyön vaiheet ja eteneminen sekä käytetyt menetelmät on kuvattu valitun palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti omissa alaluvuissaan.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on syventää asiakasymmärrystä Suomen Kansanterveysyhdistyksen Helsingissä ylläpitämien Iho- ja allergiasairaalan, Syöpätautien klinikan ja Töölön sairaalan kahviloiden käyttäjistä. Kehittämistyöllä haetaan vastauksia siihen, miten asiakkaat kokevat nykyisen palvelun ja miten sairaalakahviloiden palvelua voitaisiin kehittää asiakaskeiseksi. Kehittämistyön prosessi on kuvattuna alla olevassa kuviossa (kuvio 7).



Kuvio 7: Kehittämistyön prosessi

Asiakaskeskinen liiketoimintalogiikka toimii koko kehittämistyön perustana. Lähestymistapana käytettävä tapaustutkimus sekä palvelumuotoilun menetelmien käyttö ovat linjassa asiakaskeksen logiikan kanssa. Tapaustutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi yhden tai useamman tapauksien vertailuna tai erottamalla fyysinen yksikkö tai yksikköjen joukko kehittämiskoh- teeksi, kuten tässä työssä on tehty (Ojasalo 2015, 53). Aineistoa hankitaan kolmesta eri sai-

raalakahvilayksiköstä. Tavoitteena on selvittää millaista arvoa asiakkaat tällä hetkellä kokevat saavansa ja miten asiakaskokemusta voitaisiin kehittää. Palvelumuotoilun käytännönläheisten ja osallistavien menetelmien avulla pyritään saamaan asiakkaiden näkökulmat esiin kaikissa kehittämistyön vaiheissa.

4.1 Palvelumuotoiluprosessi ja kehittämistyön eteneminen

Palvelumuotoilulle on olemassa useita määritelmiä. Niissä samoina toistuvia teemoja ovat asiakasymmärrys, käyttäjälähtöisyys, asiakaskokemus, vuorovaikutus, asiakkaan kokema arvo ja yhteiskehittäminen. Palvelumuotoilussa käytetään muotoilun menetelmiä ja prosesseja hyödyllisten ja käyttäjäystävällisten palvelujen luomiseen (Ojasalo ym. 2015, 71). Stickdornin ja Schneiderin (2010, 29) mukaan palvelumuotoilua voidaan pitää poikkitieteellisenä lähestymistapana, joka yhdistelee erilaisia menetelmiä ja työkaluja useista koulukunnista. Reason, Løvlie & Brand Flu (2016, 8) lisäävät palvelumuotoilun olevan aina luova prosessi, johon sisältyy analyyttistä ajattelua. Sen avulla pyritään ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä ja luomaan heille parempia palveluja tai löytämään uusia ratkaisuja muuttuviin tilanteisiin.

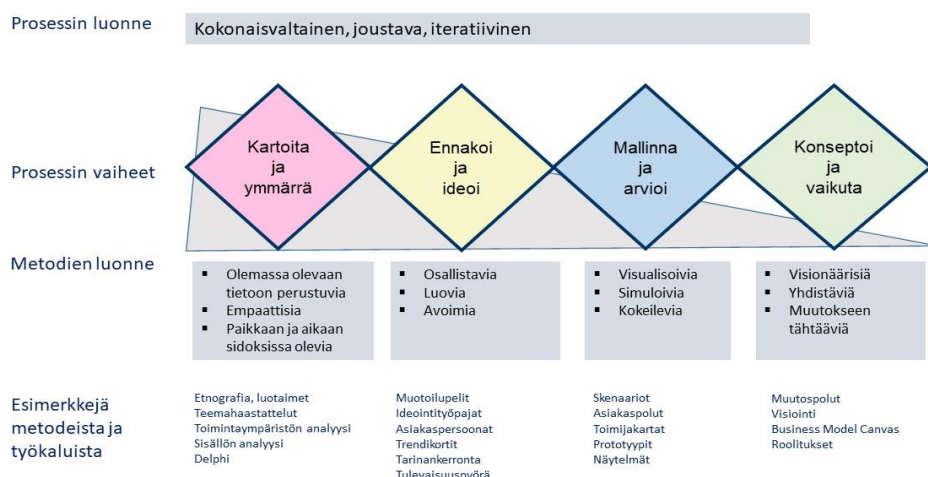
Palvelumuotoilussa asioita kehitetään kokeilemalla. Stickdornin ja Schneiderin (2010, 34) mukaan ovat palvelujen kehittämisen tulisi olla aina kokonaisvaltaista, koko palvelun toimintaympäristön ja ihmisten toiminnan huomioivaa. Palvelu pitäisi pyrkiä näkemään aina asiakkaan lähtökohdista. Syvemmän asiakasymmärryksen saamiseksi asiakkaita voidaan havainnoida tai haastatella aidossa ympäristössä. Palvelumuotoilussa yhteistyö yrityksen sidosryhmien kanssa kaikissa suunnitteluprosessin vaiheissa on tärkeää. Näin saadaan paremmin useita erilaisia näkökulmia esiin. Palvelu voidaan ajatella eri osien jatkumona. Palvelu pitäisikin siksi aina visualisoida, jotta prosessimaisuus saadaan esiin ja mahdolliset ongelmakohdat näkyväksi.

Palvelumuotoiluprosessin avulla tehtävää kehittämistä havainnollistetaan erilaisilla malleilla. Mallien avulla voidaan visualisoida prosessin etenemistä tiettyjen vaiheiden kautta. Perinteinen muotoiluprosessi koostuu eri vaiheista kuten suunnittelusta, kokeiluista ja tuotannosta. Palvelumuotoilun menetelmillä tapahtuva kehittäminen on yleensä aina iteratiivinen prosessi. Suunnittelun työn edetessä voi olla tarpeen palata aikaisempaan vaiheeseen. Kehittämistyön edetessä ideat voivat muuttua merkittävästi tai jopa vaihtua kokonaan uusiksi lähtötilanteeseen verrattuna. (Tschimmel 2012, 5-7.)

Yksi tunnetuista prosessimalleista on Ideo- yrityksen 3 I's malli (Inspiration- Ideation- Implementation). Malli käytettiin aluksi ensisijaisesti innovaatioihin, jotka koskettivat terveydenhoitoa, sosiaalisia ongelmia tai oppimisympäristöjä ja näihin liittyviä kehitysprojekteja. (Tschimmel 2012, 6.) Toinen laajalti tunnettu prosessimalli on British Design Councilin vuonna 2005 kehittämä Double Diamond (4D), tuplatimantti. Malli visualisoi kehittämisprosessin etenemistä neljän eri vaiheen mukaan: kartoita (Discover), määrittele (Define), kehitä (Devlop),

vie käytäntöön (Deliver). (Design Council 2015.) Tschimmel (2012, 10) pitää Double Diamond-mallia selkeänä, koska se visualisoi hyvin muotoiluajatteluun kuuluvat laajentuvat ja supistuvat vaiheet kehittämisprosessin aikana.

Tämän kehittämistyön pohjana käytetään mukaillen Ojasalon, Koskelon & Nousiaisen (2015) palvelumuotoilun prosessimallia. Prosessi koostuu neljästä vaiheesta (kuvio 8).



Kuvio 8: Palvelumuotoilun prosessimalli (mukaillen Ojasalo, Koskelo, Nousiainen 2015, 202)





Ensimmäisessä "kartoita ja ymmärrä" -vaiheessa asiakasymmärrystä ja toimintaympäristöä kartoitetaan monipuolisilla tiedonkeruumenetelmillä. Käytettävät menetelmät ovat olemassa olevaan tietoon perustuvia, empaattisia sekä paikkaan ja aikaan sidoksissa olevia. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi muotoiluluotaimia, teemahaastatteluita, havainnointia ja toimintaympäristön analyysiä. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 204.) Tässä kehittämistyössä on käytetty palvelun nykytilan kartoittamiseen ja toimintaympäristön tutustumiseen menetelminä asiakkaiden ja henkilökunnan toiminnan havainnointia sekä kahvilapäälliköiden ja asiakkaiden teemahaastatteluja sekä benchmarking- käyntiä Espoon uuden sairaalan kahvilaan.

Prosessin toisessa "ennakoi ja ideoi" -vaiheessa tavoitteena on luoda uutta ennakointi-, ongelmanratkaisu- ja ideointimenetelmillä. Käytettävät menetelmät ovat luonteeltaan luovia, avoimia sekä osallistavia. Erilaiset työpajat yhteiseen ideointiin, asiakaspersoonat tai tarinankerronta ovat esimerkkejä tämän vaiheen menetelmistä ja mahdollisista työkaluista. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 205.) Tässä vaiheessa muodostettiin asiakashaastatteluista havaittujen yhtäläisyyksien perusteella neljä sairaalakahvilan asiakaspersoonaa, joita hyödynnettiin ennakointi- ja ideointivaiheessa kahdessa erillisessä työpajassa. Työpajan teemat rakentuivat teemahaastatteluissa ilmi tulleiden kehitystarpeiden mukaan.

Kolmannessa "mallinna ja arvioi" -vaiheessa kehittämiskäytäntö tai innovaatio mallinnetaan. Käytettävien menetelmien tulisi tuoda kehittämissideat visuaalisesti, simuloivasti tai kokeiluvien menetelmien kautta esille, jotta niiden toimivuutta voidaan arvioida. Menetelminä voidaan käyttää muun muassa prototyyppejä, palvelupolkuja ja skenaarioiden laatimista. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 206-207.) Kehittämistyön mallinna ja arvioi -vaiheessa muodostettiin saatujen ideoiden ja suunnittelun pohjalta kehittämissuhteita, joita testattiin kuvakollaasien ja tunnelmakarttojen avulla kahviloiden asiakkailla ja henkilökunnalla palautteen saamiseksi.

Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa metodien tulisi olla visionääriä ja muutokseen tähtääviä. Mallinnuksesta laaditaan liiketoimintakonsepti. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 206-207.) Kehittämistyön tulokset ja kehittämissuhteet edustavat tässä työssä tätä vaihetta.

Kehittämistyön käytetyt eteneminen ja käytetyt menetelmät on kuvattu yhteenvedona alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

Kehittämisyvaihe	Menetelmä	Osallistujat	Ajankohta	Tarkoitus
	Havainnointi		Syys-lokakuu 2017	Toimintaympäristöön tutustuminen,
	Haastattelut	Kahvilapäälliköt, 3 hlö	Lokakuu 2017	nykytilan hahmottaminen
	Teemahaastattelut	Kahviloiden asiakkaita 30 hlö	Marraskuu 2017	Asiakaskokemuksen esiin saaminen
	Benchmarking		Tammikuu 2018	Näkökulman laajentaminen
	Asiakaspersoonat		Tammikuu 2018	Asiakaspersoonien muodostaminen
	Työpaja 1	Kahvilapäälliköt, 3 hlö	Helmikuu 2018	Yhteiskehittämällä uusia ideoita
	Työpaja 2	Ruokatuotannon-opettajat, 8 hlö	Maaliskuu 2018	
	Tunnelmakartat ja kuvakollaasit	Kahviloiden asiakkaita 10 hlö Kahviloiden henkilökuntaa 3 hlö	Maaliskuu 2018	Ideoiden valinta & visualisointi, Testaus: palautetta vaihtoehtoista, mahdolliset muutokset
	Fiktiivinen uutinen Kehittämistyön tulokset	Yrityksen johdon edustaja 1hlö Kahvilapäälliköt 3 hlö	Huhtikuu 2018	Kehittämisehdotuksien esittely ja palaute

Taulukko 3: Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Kehittämistyö etenee pääpiirteissään Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015) esittelemän mallin vaiheiden mukaan. Ennakoi ja ideoi- vaiheessa ennakkoinnin osuutta ei ole painotettu alkupe-
räisen mallin mukaan. Ennakointia on tässä kehittämistyössä käytetty näkökulman laajentami-
seen jo olemassa olevan tiedon avulla, megatrendien ja trendien kautta. Työn tarkoituksena
on luoda ehdotuksia sairaalakahviloiden palvelujen kehittämiseen, joten konseptoi ja vaikuta-

vaihetta ei saateta loppuun tässä kehittämistyössä. Suomen Kansanterveysyhdistys päättää miten kehittämistyön tuloksia mahdollisesti hyödynnetään ja viedään käytäntöön sairaalakahviloiden uudistamistyössä.

4.2 Kartoita ja ymmärrä

Palvelumuotoilussa käytetään usein laadullisen tutkimuksen menetelmiä kuten haastatteluita, luotaimia eli itsedokumentointimenetelmiä, tai tutkittavien havainnointia aidossa toimintaympäristössä. Nämä tiedonkeruumenetelmät ovat tulleet tunnetuiksi etnografisesta tutkimuksesta ja niissä laajalti käytettyjä. (Ojasalo ym. 2015, 76).

Kolmessa sairaalakahvilassa käytettiin nykytilan kartoittamisen tiedonkeruumenetelminä asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden toiminnan havainnointia, kahvilapäälliköiden haastatteluja sekä asiakkaiden teemahaastatteluja.

4.2.1 Havainnointi ja bechmarking

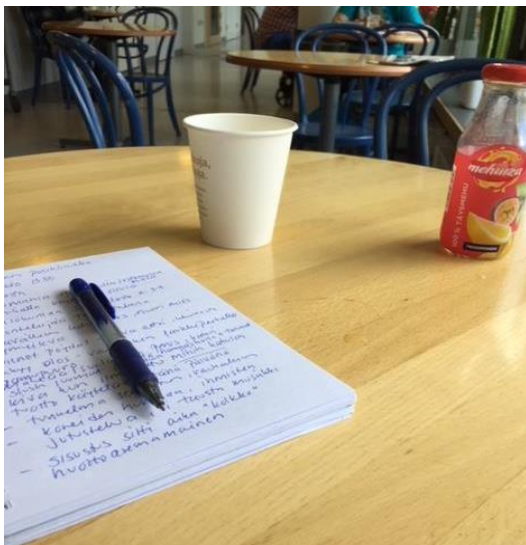
Palvelun käytön havainnoinnilla tai varjostamalla tutkittavan toimintaa ja käyttäytymistä aidossa ympäristössä, saadaan helpommin selville, miten ihmiset toimivat näissä tilanteissa tai miten he käyttävät tuotteita tai palveluita. Tällä tavoin saadaan kokonaisvaltaisempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista, myös muutoin helposti piiloon jäävistä. Havainnointia voidaan tehdä ei-osallistuvana tai osallistuvana havainnointina, jolloin tutkija on mukana palvelun tuottamisessa. Havainnointia ei-osallistuvana tehdään yleensä, kun halutaan varmistaa havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden käyttäytyvän tilanteessa normaalisti. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 54-56.)

Curedalen (2013, 204) mukaan ei-osallistuvassa havainnoinnissa haasteina voi olla havainnoinnin kohteen käyttäytymisen takana oleva syyn ja tunteiden jääminen piiloon tutkijalta sekä tutkijan ennakoasenteiden vaikutus tuloksiin; tutkija saattaa kiinnittää huomionsa vain sellaisiin seikkoihin asioita, joista ajattelee olevan hyötyä tutkimukselle.

Ojasalo ym. (2015, 117) ehdottavat haamuasiointia eli mystery shopping-menetelmää, käyttäväksi, kun halutaan saada tietoa siitä, kuinka asiakkaita palvellaan aidossa tilanteissa ja halutaan arvioida palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Pääsääntöisesti havainnoitsijan roolin piilottamista ei Ojasalon ym. (2015, 114) näkemysten mukaan pidetä kuitenkaan tänä päivänä kovin suotavana.

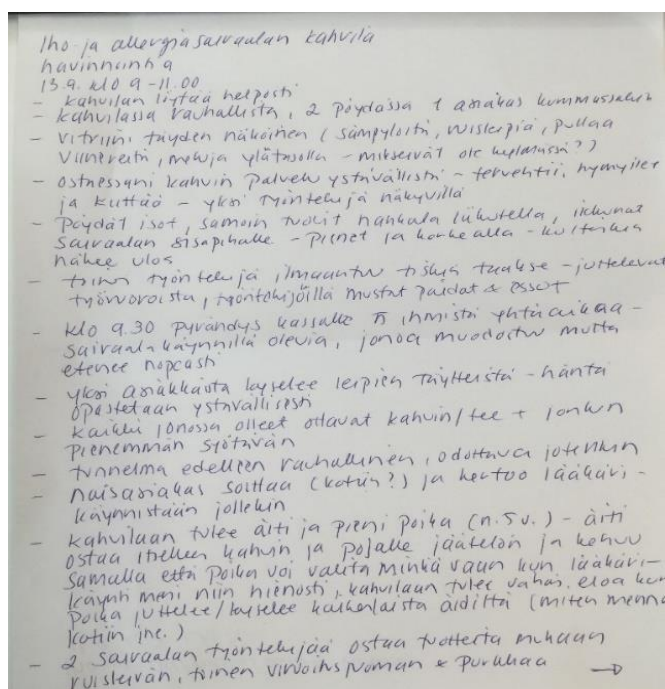
Havainnointiin ja asiakashaastatteluihin hankittiin kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa. Kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa havainnointiin toimintaa kerran mystery- shopping menetelmällä asiakkaan roolissa jokaisessa kahvilassa syyskuussa 2017. Tällä haluttiin selvittää kahviloiden palvelun nykytilaa.

Havainnot tehtiin eri viikonpäivinä ja ajankohtina. Havainnot kirjattiin ylös käsin (kuvio 9).



Kuvio 9: Havaintojen kirjaamista Syöpätautien klinikan kahvilassa

Havainnointikerroilla pyrittiin seuraamaan asiakkaiden ja henkilökunnan toimintaa mahdollisimman laajasti ja kirjaamaan tekemisen lisäksi ylös myös mitä asiakkaat ja henkilökunta sa-noivat, puhuivat, ilmehtivät sekä liikkuivat. Esimerkki havaintomuistiinpanoista Iho- ja aller-giasairaalan kahvilasta alla olevassa kuviossa 10.



Kuvio 10: Havaintomuistiinpanoja

Toisella havainnointikerralla kaikissa kahviloissa henkilökunnalle kerrottiin etukäteen havainnoinnista ja sen tarkoituksesta. Havainnointia tehtiin myös asiakashaastattelujen yhteydessä. Aikaa havainnointiin yhdessä paikassa käytettiin yhdestä kahteen tuntiin kerrallaan ja kahvilan tiloista otettiin samalla kuvia (kuvio 11).



Kuvio 11: Kuvia sairaalakahviloista

Kuvat otettiin havainnointikerroilla pääsääntöisesti vasta havainnoinnin päätteeksi, jotta kuvaaminen ei olisi kiinnittänyt ylimääräistä huomioita.

Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi perustuu toisilta oppimiseen. Sen avulla on tarkoitus kertoittaa, miten muualla hyväksi havaittuja toimintatapoja voitaisiin soveltaa oman organisaation toiminnan kehittämiseen. Vierailukohteena voi toimia kilpailijat tai eri toimialojen organisaatiot. Benchmarking menetelmä sopii parhaiten selkeästi määriteltäviin kehittämiskohteisiin. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Sairaalakahviloihin liittyvä benchmarking-vierailu toteutettiin tammikuussa 2018. Kohteeksi valittiin uusin, pääkaupunkiseudulla avattu sairaala, Espoon sairaalaa ja siellä toimiva kahvila-ravintola Suolaheinä. Kahvilaa ylläpitää HUS Ravioli. Vierailun tarkoituksena oli laajentaa näkökulmaa ja nähdä miten uudessa sairaalassa on kahvilapalvelujen tarjoaminen suunniteltu ja järjestetty. Tavoitteena oli saada uusia ideoita kehittämistyöhön ja samalla selvittää oliko uudessa sairaalassa kehitetty uusia innovatiivisia tapoja kahvilapalvelujen toteuttamiseen.

4.2.2 Teemahaastattelut

Haastattelujen avulla saadaan yleensä syvällisempää tietoa haastateltavista kuin pelkällä kyselyllä. Asiakkaille tehtävät teemahaastattelut toteutetaan yleensä siinä ympäristössä tai asian yhteydessä mihin itse kehittämiskohdekin liittyy. Haastateltavan ajatuksia on luontevampaa saada esiin tälle tutussa ympäristössä. Haastattelun ohella tutkija pääsee samalla myös havainnoimaan haastateltavan toimintaa. Tämä auttaa mahdollisen hiljaisen tiedon esiin saamisessa. (Stickdorn & Schneider 2010, 162; Polaine ym. 2013, 50.)

Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidulla, puolistrukturoidulla tai täysin avoimena haastatteluna. Avoimessa haastattelussa keskustellaan avoimesti ja yleensä epämuodollisesti kehittämisen kohteesta tai ongelmasta. Strukturoidussa haastattelussa ennakkoon laaditut kysymykset esitetään ennalta suunnitellussa järjestyksessä haastateltaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa ennakolta laadittujen kysymysten sanamuotoja ja järjestystä voidaan vaihdella. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka avulla pyritään löytämään tutkimuksen ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä vastauksia. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Kolmen kahvilapäälliköiden vapaamuotoiset teemahaastattelut toteutettiin jokaisessa kahvilassa lokakuussa 2017. Kahvilapäälliköitä pyydettiin kertomaan kahvilan toiminnasta. Tarkentavia kysymyksiä tehtiin tarpeen mukaan (liite 1). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kahviloiden esimiesten haastatteluiden avulla haluttiin saada tietoa kahviloiden nykytilasta, toiminnasta ja toimintaympäristöstä kehittämistyön kartoitus- ja ymmärrysvaiheeseen.

Sairaalakahviloiden asiakkaiden haastattelut toteutettiin marraskuussa 2017. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (liite 2). Haastattelun teemat muodostettiin kehittämistyön tavoitteiden mukaan. Haastattelulla kartoitettiin asiakkaiden kokemuksia kahviloiden asiakaspalvelun, tuotevalikoiman, tilojen toimivuuden sekä tunnelman näkökulmista. Tavoitteena oli myös selvittää, tunnetaanko Suomen Kansanterveysyhdistyksen kahvila-toiminnalla hankittujen tuottojen käyttötarkoitusta.

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin ja litterointiin. Kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa teemahaastatteluun rekrytoitiin sattumalta paikalla olleita, haastatteluun halukkaita asiakkaita kahtena eri viikon päivänä ja kahtena eri kellonaikana. Tällä haluttiin varmistaa, että otokseen saadaan mukaan riittävästi erilaisia asiakkaita. Haastateltaville asiakkaille esiteltiin aluksi haastattelujen teon olevan osa tekijän opinnäytetyönä tekemää kehittämistyötä ja heille kerrottiin mihin tarkoitukseen heidän mielipiteitään kartoitetaan. Lisäksi kerrottiin haastattelun arvioitu kesto. Haastattelun alkaessa korostettiin saatujen tietojen luottamuksellisuutta ja sitä, että kenenkään mielipiteet eivät yksilöidy lopullisissa tuloksissa. Haastattelun äänitykset kerrottiin hävitettävän kehittämistyön päätyttyä asianmukaisesti.

Kolmessa sairaalakahvilassa haastateltiin yhteensä kolmeakymmentä asiakasta. Määrällä ha-
luttiin varmistaa, että jokaisesta kahvilayksiköstä saadaan riittävästi erilaisten asiakkaiden
kokemuksia esiin. Yhden teemahaastattelun kesto oli noin kuudesta kymmeneen minuuttia
vaihdellen asiakaskohtaisesti. Haastatteluun halukkuus kysyttiin vasta sen jälkeen, kun asia-
kas oli nauttinut kahvilasta ostamansa tuotteet. Asiakkaita pyydettiin kertomaan kokemuksi-
aan ja ajatuksiaan kahvilakäynnistä ja lisäkysymyksiä tehtiin tarvittaessa teemahaastattelulo-
makkeen avulla.

Asiakkaiden taustatiedoiksi kysyttiin ikä, sukupuoli, asuinpaikkakunta ja mitä kahvilan asia-
kasryhmää asiakas edustaa. Suurin osa vastaajista asui pääkaupunkiseudulla. Haastateltavista
naisia oli 22 henkeä ja miehiä kahdeksan henkeä. Haastateltavien ikäjakauma vaihteli 29 vuo-
den ja 87 vuoden välillä. Haastatelluista 21 henkilöä oli tullut kahvilaan oman sairaalakäynnin
yhteydessä. Haastateltujen asiakkaiden taustatiedot ovat raportin liitteenä (liite 3).

4.2.3 Nykytilan analysointia

Iho- ja allergiasairaalan ja Meilahden syöpätautien klinikan kahvilat ovat avoinna arkisin klo
7.30-17 välillä. Töölön sairaalan kahvila palvelee asiakkaita myös viikonloppuisin. Kahvilan
asiakaskunnasta noin puolet on sairaalaan lääkärin vastaanotolle käymään tai hoitoon tulevia
potilaita ja toisen puolen muodostaa sairaalan henkilökunta.

Kaikissa näissä sairaalakahviloissa on tarjolla asiakkaille melko samankaltainen tuotevali-
koima. Vitriinituotteina löytyy vaihtelevasti täytettyjä sämpylöitä, leipiä, salaatteja, pizzaa
ja useita makeita tuotteita pullista leivoksiin. Syöpätautien klinikan kahvilassa on lisäksi tar-
jolla lounasaikaan keittoa. Aamulla tarjolla on aamupuuroa tai aamiaispaketti kunkin kahvilan
omien mahdollisuuksien mukaan. Kahviloissa on myynnissä kahvien ja teen lisäksi, smoot-
hieta, mehuja, virvokkeita, jäätelöä ja makeisia. Tuotevalikoiman laajuus on rakentunut osit-
tain kahviloiden keittiö- ja säilytystilojen mukaan. Osa tuotteista tulee valmiina, osa puolival-
miina ja ne viimeistellään itse. Kokonaan itse tehtyjä tuotteita voidaan valmistaa rajoitetusti.
Eniten tuotteita voidaan valmistaa alusta loppuun Syöpätautien klinikan kahvilassa, jolla on
näistä kolmesta kahvilasta käytössä suurin ja toimivin keittiötila.

Kahvilapäälliköiden haastatteluiden perusteella etenkin Iho- ja allergiasairaalassa vitriinin
pieni koko ja sen sijainti sekä kylmäsäilytystilojen vähäinen määrä rajoittavat tällä hetkellä
tuotevalikoimaa. Tavoitteena olisi saada tarjolle aamiaista ja laajempaa salaattivalikoimaa
kuin tällä hetkellä on mahdollista. Syöpätautien klinikan kahvilassa olisi halukkuutta erikois-
tua tuotevalikoiman suhteen nykyistä enemmän.

Kahvilatyöntekijät ovat alan ammattilaisia tai aikaisempaa asiakaspalvelukokemusta omaavia.
Vaikka Suomen Kansanterveysyhdistyksen ideologiaan voisi sopia kuntouttava työtoiminta, ei
se näissä sairaalakahviloissa olisi mahdollista. Kahviloissa työ on usein kiireistä ja sitä tehdään

vähäisellä henkilökunnan määrällä, pienissä tiloissa. Kaikilta työntekijöiltä vaaditaan joustoa etenkin yllättävissä sairaus- tai poissaolotilanteissa. Sijaisia on vaikea saada lyhyellä varoitusaajalla.

Kaikissa Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämissä sairaalakahviloissa tehdään asiakas-tyytyväisyystutkimukset kyselylomakkeella kerran vuodessa. Syöpätautien klinikan kahvilassa on käytössä palautelaatikko. Asiakaspalautteen järjestelmälliseen hankintaan liittyviä uudistuksia on pohdittu, muttei toteutettu. Suullista palautetta saadaan asiakkailta lähes päivittäin, mutta sitä ei järjestelmällisesti kirjata ylös.

Kahvilapäälliköiden mielestä kahvilan rooli sairaalaympäristössä sosiaalisena tapaamispaikkana on tärkeä. Sairaalakahvilaa voidaan pitää eräänlaisena hengähdyspaikkana potilaille. Sairaalakahvila tarjoaa vaihtoehdon viettää vähän aikaa poissa kaikesta muusta mitä sairaalassa olon aikana tapahtuu. Asiakaspalveluun kiinnitetään erityistä huomiota. Asiakkaat pyritään kohtaamaan aina ystävällisesti ja iloisesti sekä huomioimaan asiakkaan mahdolliset toimintarajoitteet. (Lönqvist, Saari & Soramo 2017.)

Havainnoinnin ja benchmarking-vierailun yhteenvetoa

Ojasalo ym. (2015, 119) mukaan havainnointiaineiston analyysillä pyritään rakentamaan kerätyistä havainnoinneista looginen kokonaisuus. Pelkistämäinen (redusointi) tarkoittaa yksittäisten havaintojen yhdistämistä laajempiin luokkiin tai ryhmiin. Pelkistäminen mahdollistaa aineiston ilmiöiden yleistämisen ja tulkinnan.

Kolmesta sairaalakahvilasta saatu havainnointiaineisto ryhmiteltiin asiakkaiden ja henkilökunnan toiminta, tuotevalikoimaan ja ostamiseen sekä kahvilan viihtyisyys -teemojen alle. Nämä olivat loogisia ryhmiä kahvilatoiminnan nykytilan hahmottamiseen ja auttoivat havaitsemaan mahdollisia yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia kolmessa sairaalakahvilassa.

Havaintoja on esitetty kootusti alla olevassa taulukossa (taulukko 4).

Asiakkaiden ja henkilökunnan toiminta	Tuotevalikoima ja ostaminen	Kahvilan viihtyisyys
Asiakkaita huomioitiin kassalla ystävällisesti ja kohteliaasti tervehtimällä.	Töölön sairaalaan kahvilan vitriini pieni, tuotteet houkuttelevan näköisesti aseteltu.	Tilat siistit, yleisilme pelkistetty, kaikissa kahviloissa ikkunoita.
Kahviloissa itsepalvelu, mutta liikuntarajoitteisia asiakkaita autettiin viipymättä tuomalla tarjottimet pöytiin.	Iho- ja allergiasairaalan vitriinin lisäksi myyntilinjastolla paljon tuotteita.	Kalusteet vanhanaikaisia ja osittain epäkäytännöllisiä tilan kokoon nähden (etenkin Iho- ja allergian kahvilan pöydät ja tuolit.)
Henkilökunta jää helposti huomamatta korkeiden myyntivitriinien takaa.	Syöpätautien klinikan kahvilan vitriinissä useita tuotteita tarjolla, vitriini epäkäytännöllisen korkea.	Töölön sairaalan ja Syöpätautien klinikan kahvilan pöydät ovat melko pieniä. Pöydistä osa oli kiikkeriä.
Syöpätautien klinikan kahvilassa oli usein jonoa kassalle aamupäivällä ja lounasaikaan.	Asiakkaille osattiin kertoa tuotteiden sisällöstä (erityisruokavaliot).	Töölön sairaalan kahvila aulassa ulko-oven lähellä, melua ja kylmää, rauhatonta.
Henkilökunta tyhjensi astianpalautuspisteitä säännöllisesti, pöytiä pyyhittiin tarpeen mukaan.	Tuotteita osattiin tarpeen mukaan suositella ostopäätöksissään epäroiville.	Iho- ja allergiasairaalan kahvila läheisyydessä hissit, kahvilaan kantautui ajoittain kovaa melua tavarankuljetuksista.
Moni asiakas etsi Syöpätautien klinikan kahvion astianpalautuspistettä.	Töölön ja Iho- ja allergiasairaalan kahviloissa tuotteita ostivat mukaan lähinnä vain sairaalan henkilökuntaan kuuluvat asiakkaat.	Syöpätautien klinikan kahvilan ikkunalaudoilla ja pöydillä oli kiireisinä aikoina palauttamattomia tarjottimia ja astioita.
Asiakkaat enimmäkseen selailivat kännykkäänsä tai lukivat iltapäivälehtiä.	Syöpätautien poliklinikan kahvilassa tuotteita mukaan ostivat läheisellä rakennustyömaalla työskentelevät.	Töölön sairaalan kahvilassa tv äänettömällä, kesällä mahdollisuus nauttia kahvia ulkoterrassilla.
Asiakkaiden keskinäiset keskustelut liittyivät yleensä lääkärikäynteihin.	Mukaan ostettiin yleensä kahvia ja pientä syötävää. Salaatteja mukaan ostivat lähinnä sairaalan henkilökunta.	Tunnelma vaihteli kiireisestä rauhalliseen kellonajasta riippuen.
Osa asiakkaista odotteli kahviloissa pitkään lääkärille pääsyä tai kuljetusta kotiin.	Syöpätautien poliklinikan kahvilassa lounaskeittoa myydään klo 11.30. alkaen. Kahdella eri havainnointikerralla asiakkaat kyselivät voisiko keittoa saada jo aiemmin.	Suomen Kansanterveysyhdistyksen kahvilatoiminnasta kerrotaan pienellä A4 lapulla vitriinin yllä tai ilmoitustauluilla.

Taulukko 4: Havainnoinnin koontia

Havainnointikerroilla kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa asiakaspalvelu oli aina ystävällistä, toimivaa ja asiakkaiden erityistarpeet osattiin huomioida. Kahviloissa oli useita tuotteita tarjolla. Vain kaksi asiakasta ei eri havainnointikerroilla löytänyt itselleen mitään sopivaa syötävää ja he tyytyivät pelkkään kahviin. Havainnointikertojen perusteella Syöpätautien poliklinikan kahvila oli toiminnaltaan vilkka.

Benchmarking-vierailu Espoon sairaalan Kahvila-Ravintola Suolaheinään ei tuottanut juurikaan uusia ajatuksia kahviloiden palvelun kehittämiseen. Tila on avara, siisti ja valoisa. Sisustus on moderni sekä uudet tilat toimivan tuntuiset. Kahvilatoimintaan on kuitenkin suoraan yhdistetty sairaalan henkilökunnan henkilöstöravintola. Tunnelma oli lounasaikaan kiireinen ja hälyinen. Lähes kaikki pöydät olivat sairaalan henkilökunnan käytössä. Tilassa oli muutama pie-

nempi pöytä satunnaisia kahvittelijoita varten, mutta muutoin tunnelma oli kokonaisuudessaan henkilöstöravintolamainen. Lounaaksi nautittu lounasruoka oli peruslounastasoa. Kahvila-tuotteita oli tarjolla pieni valikoima.

Teemahaastattelujen tuloksia

Teemahaastattelut analysoitiin etsimällä teemoihin samoina toistuvia asioita ja yhtäläisyyksiä. Asiakkaiden haastattelujen analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto. Litterointivaiheessa tehty asiakkaiden kertomusten ryhmittely teemahaastattelun lomakkeen aiheenpiirien alle helpotti analysointia. Aihepiiri jaoteltiin saatujen vastausten mukaan ja jokaisen kahvilan kohdalle lisättiin, kuinka moni haastateltavista oli tuonut saman asian esiin. Tiedot koottiin yhteen excel-tiedostoon. Taulukossa 5 on havainnollistettu koontia osittaisella kuva-kaappauksella tiedostosta.

Asia	Töölön sairaalan kahvila	Syöpätautien klinikan kahvila	Iho- ja allergiasairaalan kahvila
Luomu- ja lähiruuan merkitys valikoimassa			
Ei merkitystä asiakkaalle	6	4	7
Suosii jos on valikoimissa	2	2	4
Jos luomutuote on sopiva omaan tarpeeseen- ei itsesään välttämättä luomun takia	1	4	1
Tunteeko Suomen Kansanterveysyhdistyksen toimintaa ja kahvilatuottojen käyttötarkoitusta?			
Ei tunne	7	7	9
Tuntee	1	3	1
On kuullut joskus/lukenut jostain	1		1
Mitä ajattelee tästä?- Hyvä/voisi tuoda enemmän esiin	9	10	10
- Ei merkitystä			1

Taulukko 5: Esimerkki haastatteluvastausten koonnista analysointia varten

Kahvilan viihtyisyyteen liittyvät vastuksen analysointiin hyödyntämällä samankaltaisuuskaavion ideaa. Curedalen (2013,95) mukaan samankaltaisuuskaaviota (affiniteettidiagrammia) voidaan käyttää, kun halutaan analysoida suurta määrää tietoa tehokkaalla tavalla. Aineisto ryhmitellään post-it lapuille, joita voidaan siirrellä ja täten helpommin löytää yhtäläisyydet tai esiin nousevat teemat. Kahvilan viihtyisyyteen liittyvät vastukset kopioitiin litteroidusta tekstistä suoraan yhteen tiedostoon. Eri kahviloiden asiakkaiden vastauksiin käytettiin eri värejä. Töölön sairaalakahvilan asiakkaiden vastaukset ovat vihreällä, Syöpätautien klinikan kahvilan asiakkaat punaisella ja Iho- ja allergiasairaalan asiakkaat lilalla. Alla kootusti muutamia vastauksia:

- *Ei näiden sairaalakahviloiden tarvitse sen kummallisempia ollakaan.*
- *Ei tämä sairaalanharmaa mikään mukava väri- väriä lisää -tosin eihän tänne kai ku-
kaan viihtymään tule.*
- *Ei ole hirveen miellyttävä, väriä lisää ihmisten elämään, pöydän pinnoissa voisi olla
väriä, ei aina tätä peruskoivua, verhot voisivat olla muut kuin valkoiset.*

Asiakkaiden haastatteluista esille tulleita seikkoja on esitelty kootusti alla olevassa taulukossa (taulukko 6).

Hyvää ☺	Kehitettävää ☹
<ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelu • tuotevalikoiman laajuus • tuotteiden maku • erityisruokavalioiden huomiointi Syöpätautien klinikan kahviossa • aukioloajat 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotevalikoiman vaihtoehdot erityisruokavaliota noudattaville asiakkaille • pienempiä vaihtoehtoja tarjolle; suolaiset ja makeat tuotteet • salaattivalikoima, salaattien hinta-laatu • vitriinien koko/sijoittelu • sisustus, viihtyisyys • asiakasopasteet
Muita huomioita ! <ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalaute annetaan mieluiten kasvotusten • luomu- ja lähiruokavaihtoehdot valikoimissa eivät ensisijaisesti vaikuta ostospäätökseen • SKTY: n kahvilatoiminnan tuottojen käyttötarkoitusta ei tunneta • Kahviloissa odotetaan välillä pitkään lääkärille pääsyä tai kuljetusta kotiin 	

Taulukko 6: Teemahaastattelujen tuloksia

Asiakkaiden teemahaastattelujen perusteella kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa asiakaspalvelu koetaan ystävällisenä ja toimivana. Tuotevalikoiman laajuus nykyisellään koetaan sopivaksi; lähes kaikki haastateltavat löysivät tarpeisiinsa sopivan tuotteen tarjolla olevasta valikoimasta. Syöpätautien klinikan kahvila sai usealta asiakkaalta kehuja joustavasta erityisruokavalioiden huomioinnista, vaikka erityisruokavalioiden huomiointia kokonaisuudessaan tulisi myös kehittää. Gluteiinittomat tuotteet ovat yleensä joka kahvilassa samojen tuottajien tuotteita. Tuotteiden hintoja suurin osa asiakkaista piti kohtuullisina.

Asiakkaiden haastattelujen perusteella ostetun tuotteen maku koettiin hyväksi. Salaattivalikoimaan toivottiin uudistamista. Salaattien hinta-laatu saikin eniten negatiivisia arvioita. Lisäksi vanhemmat asiakkaat toivovat tuotevalikoimiin lisää pienempiä vaihtoehtoja tarjolle, varsinkin suolaisten tuotteiden kohdalla, mutta myös makeiden leivonnaisten osalta. Tämän kehittämistyön asiakashaastattelujen perusteella luomu- ja/tai lähiruokavaihtoehdot tuoteva-

likoimassa olivat osalle asiakkaista tärkeitä valintakriteereitä. Enemmistölle kuitenkin tuotteen ostoshalukkuuteen vaikuttaa enemmän asiakkaan sen hetkinen tarve ja tunne, jonka perusteella kahvilan valikoimasta valitaan itselle sopivin tuote.

Syöpätautien klinikan kahvilan astianpalautuspisteen sijaintiin toivottiin parempia opasteita ja ehdotettiin sen sijainnin siirtoa. Kahviloissa useat asiakkaat kuvailivat kahviloiden viihtyisyyttä sanoilla "ankea" tai "kolkko".

Asiakaspalaute kahvilan tuotteisiin liittyen annetaan mieluiten kasvotusten. Asiakkaiden mielestä Suomen Kansanterveysyhdistyksen toimintaa yleensä ja se mihin kahvilatoiminnasta saatuja tuottoja käytetään, voitaisiin tuoda paremmin ja enemmän esille kahviloissa.

Havainnointikerroista ja teemahaastatteluista saadun aineiston analyysi ja tulosten visualisointi tässä vaiheessa auttoivat hahmottamaan sairaalakahviloiden nykytilaa kokonaisuutena ja siinä miten eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen.

4.3 Ennakoi ja ideoi

Tämän vaiheen tavoitteena on luoda uutta eri menetelmien avulla. Ennakoinnissa käytettiin apuna megatrendejä. Teemahaastattelujen ja havainnoinnista saadun aineiston pohjalta muodostettiin neljä sairaalakahvilan asiakaspersoonaa. Uusia ideoita ja näkökulmia sairaalakahviloiden uudistamiseen haettiin yhteiskehittämisellä kahdessa erillisessä työpajassa. Sairaalakahvilapersoonat toimivat työkaluina tässä vaiheessa asiakasymmärryksen syventämisessä ja asiakkaiden näkökulmien esiin tuomisessa. Työpajoista toinen oli suunnattu sairaalakahviloiden henkilökunnalle ja toinen Stadin ammattiopistossa kahvilapalveluita ravintola-alan opiskelijoille opettaville ruokatuotannon opettajille.

Sairaalakahviloiden kehittämisessä asiakaskeksien ajattelun ja ennakkoinnin näkökulmista kannattaa palvelun suunnittelussa huomioida eriarvoisuuden lisääntymisen ja väestön ikääntymisen megatrendit. Molempien megatrendien vaikutus voi tuoda lisää asiakkaita niin sairaanhoidon kuin järjestöjen tekemän hyväntekeväisyystyön piiriin. Sairaalakahvilan esteettömyys ja sopiva valikoima ovat ikääntyvän väestön kannalta huomioon otattavia seikkoja kehittämisessä. Hinnoittelutapa niin, että valikoimissa on joitakin edullisia tuotteita palvelisi moniakin asiakasryhmiä, mutta etenkin niitä, joilla on toimeentulon kanssa vaikeaa.

Vastuullisen kuluttamisen trendiä onkin jo jonkin verran huomioitu niin Portaat luomu-ohjelman avulla kuin terveellisten sekä vegaanisten vaihtoehtojen lisäämisellä kahviloiden valikoimiin. Tämä sekä Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalakahviloiden tuottojen käyttö hyvään tarkoitukseen tuo vastuullisen kuluttamisen mahdollisuuden hyvinkin arkisen toiminnan, kahvilassa käymisen, yhteyteen.

4.3.1 Asiakaspersoonat

Palvelumuotoilussa asiakaspersoonia käytetään hahmottamaan tiettyjen käyttäjäryhmien yhtäläisyyksiä, kiinnostuksen kohteita tai muita tiettyjä ominaisuuksia. Kuvitteelliset persoonat muodostetaan aidon tutkimusaineiston avulla, joka on hankittu esimerkiksi haastatteluilla, havainnoinnilla, varjostuksella tai näiden yhdistelmien avulla. Persoonien reaktiot, tarpeet ja motivaatio perustavat täten todellisuuteen, vaikka itse persoonat muutoin ovatkin fiktiivisiä. (Stickdorn & Schneider 2010, 178.)

Cooper, Reimann, Cronin & Noessel (2014, 66-67) korostavat persoonien luomisessa sitä, että persoonien tulisi aina pohjautua tutkittuun, ajantasaiseen tietoon. Teemahaastatteluilla ja havainnoimalla käyttäjiä saadaan yleensä syvempää tietoa käyttäjistä. Täydentävänä aineistona voidaan käyttää aiempia tutkimuksia, kirjallisuutta, käyttäjätilastoja ja asiakaspalautteita. Mikään näistä ei kuitenkaan voi korvata suorilla käyttäjien haastatteluilla ja/tai heidän käyttäytymisen havainnoinnilla saatua tietoa.

Asiakaspersoonana on hyvä työkalu suunnittelijalle. Persoonan pohjalta suunniteltu palvelu ottaa huomioon todelliset, lopulliset käyttäjät. Persoonakuvaukseen sisällytetään yleensä kuvausta henkilön luonteesta, tavoitteita, taitoja sekä tarpeita ja käyttämismalleja kehitettävän tuotteen tai palvelun kohdalla. Persoonien avulla pystytään eläytymään palvelun loppukäyttäjän rooliin ja asiakasymmärrys syventyy. (Goodwin 2009, 229-231.) Heikkinen (2017) lisää persoonien helpottavan ideoinnin ja suunnittelutyön käynnistymistä. Asiakaspersoonat auttavat lisäämään empatiaa ja näin kehittäjän on helpompi asettua asiakkaan asemaan ja maailmaan. Persoonien luomiseen on Goodwin (2009, 243) listannut tärkeiksi vaiheiksi demografisten tekijöiden, käyttäytymiserojen, tavoitteiden ja yhtäläisyyksien tunnistamisen ja niiden avaamisen.

Asiakaspersoonana on visuaalinen kuvaus palvelun käyttäjästä. Persoonalle annetaan nimi, ikä ja kerrotaan muita taustatietoja. Persoonakuvaus sisältää käyttäytymismalleja, motiiveja ja muita tärkeitä seikkoja kyseisen palvelun käytöstä. Nämä auttavat palveluntarjoajaa ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. (Ojasalo ym. 2015, 77.)

Sairaalakahvilan asiakkaiden haastatteluista ja toiminnan havainnoinnista kootusta aineistosta muodostettiin aineistoista esiin tulleiden yhtäläisyyksien perusteella neljä asiakaspersoonaa. Asiakaspersoonissa huomioitiin taustatietojen ohella tarve sairaalakahvilan palveluille sekä kuinka usein persoona käyttää sairaalakahvilan palveluita. Persoonakuvaukseen sisällytettiin kuvausta asiakaspersoonan odotuksista, toiveista ja kokemuksista sairaalakahvilan palvelun, valikoiman ja tilan viihtyisyyden suhteen sekä siitä mitkä asiat vaikuttavat tuotteen valintaan ja ostopäätökseen. Lisäksi kuvattiin miten persoona yleensä käyttää kahvila- tai ravintolapalveluja ja missä kanavissa persoona mieluiten antaa palautetta palvelusta

Sairaalakahvilassa käyviä potilaita edustavat esimerkkeinä asiakaspersoonat Minna (kuvio 12) ja Anja (kuvio 13).

Minna käyttää kahvilan palveluja aina sairaalassa käydessään. Koska sairaalakäynteihin liittyy välillä pitkää odottelua, hän viettää odotusajan mieluiten kahvilassa kuin sairaalan aulassa tai odotustiloissa. Minnalla on aina mukana kännykkä tai iPad, jota selalllee lääkärin vastaanotolle tai hoitoon pääsyä odotellessaan. Minna ei kaipaa muuta viihdykettä sairaalan kahvilaan.

Minna arvostaa tuotteissa ekologisuutta ja terveellisyttä ja hän suosii mahdollisuuksien mukaan luomutuotteita ja lähiruokaa. Sairaalakahvilasta Minna ostaa yleensä vähäkerisiä tuotteita ja juo vihreää teetä. Hän pitää kahvilan tuotteiden hintoja kohtuullisena, mutta on myös valmis maksamaan laadusta. Minna on joskus ostanut salaatin sairaalakahvilasta mukaansa.

Minna arvostaa ystävällistä, huomioivaa ja asiantuntevaa asiakaspalvelua. Minnalle ympäristön siisteys ja esteettisyys on tärkeää. Hän kiinnittää huomiota yksityiskohtiin ja pitää väreistä, kukista ja tunnelmaa luovista pikku yksityiskohdista sisustuksessa.

Minna käyttää normaalisti paljon ravintolapalveluita. Viime aikoina ravintolakäynnit ovat jääneet vähemmälle sairastumisen vuoksi. Hän tilaa välillä ruokaa kotiin suosikkiravintoloistaan sovelluksen avulla. Minna antaa ravintoloissa asiakaspalautetta mieluiten heti kasvatusten. Hän vastalle satunnaisesti sähköisiin palautekyselyihin ja kokee ne käteväksi tavaksi kertoa kokemuksestaan. Toisaalta halutessaan itse antaa palveluntuottajalle palautetta, Minna on mieluiten suoraan yhteydessä palveluntuottajaan sähköpostilla tai verkkosivujen kautta.

MINNA

- 42-vuotias
- asuu Helsingissä, omassa kerrostalokaksiossa
- sinkku
- sairauslomalla henkilöstöpäällikön työstä.



”Tuntuu hienolta, että kahvilan tuotot käytetään hyvään tarkoitukseen. Järjestöjen tekemää työtä osaa arvostaa toisella tavalla, nyt kun itse sairastan.”

Kuvio 12: Asiakaspersoonat Minna (kuva www.pixaby.com 2018)

Asiakaspersoonat Minna edustaa asiakasryhmää, jolle vastuullinen kuluttaminen kuuluu arkipäivään ja terveelliset valinnat ovat tärkeitä. Minnan kaltaisia asiakkaita oli haastateltujen joukossa jokaisessa sairaalakahvilassa, joskin Syöpätautien klinikan kahvilassa tämä asiakasryhmä korostui muita enemmän. Tähän voi vaikuttaa syöpään sairastuneiden halu vaikuttaa omaan paranemiseen kokonaisvaltaisesti myös valikoimalla mahdollisimman terveellisiä ja ekologisia tuotteita. Minna kuuluu myös asiakasryhmään, joka käyttää paljon ravintolapalveluita ja jolle digitaaliset palvelut ja kanavat ovat tuttuja.

Anja käy sairaalassa yleensä noin kerran vuodessa. Lähiaikoina sairaalassa on täytynyt käydä muutaman kuukauden välein.

Vapaa-aikana Anja harrastaa kävelyä, puutarhanhoitoa, hoitaa lähes viikoittain lapsenlapsiaan ja osallistuu aktiivisesti Kirkkonummiläisten ry:n eläkeläisten toimintaan ja yhteisiin retkiin. Ravintolapalveluja tulee käytettyä lähinnä matkoilla, muuten hän käy ravintoloissa ja kahviloissa harvakseltaan.

Anja käy sairaalakahvilassa yleensä vasta lääkärikäynnin jälkeen. Anja joutuu joskus odottelemaan pitkäänkin Kela-taksia paluukyytiä varten. Hän mieluiten istuu sairaalan kahvilassa kuin sairaalan odotusaulassa. Sairalakäynnit herättävät huolta ja aiheuttavat usein negatiivisia tunteita. Lääkärin vastaanotto- tai hoitokäynnin jälkeen Anja palkitsee itsensä ostamalla kahvin ja jonkin hyvän leivonnaisen, vaikka muuten juuri herkuja syö. Kotona hän pyrkii syömään terveellisesti.

Anja arvostaa kahvilan monipuolista tuotevalikoimaa, mutta kaipaa valikoimaan myös pieniä vaihtoehtoja. Tuotteen Anja valitsee mieltänsä mukaan. Kahvilaan Anja toivoo viihtyisyyttä, rauhallisuutta ja kotoista tunnelmaa. Anjan mielestä kahvilassa pitää olla helppo liikkua, ja on hyvä, että tuolit ovat keveitä ja pöytien välissä on riittävästi tilaa.

Anja arvostaa ystävällistä ja asiallista asiakaspalvelua. Hän vaihtaa mielellään muutaman sanan henkilökunnan kanssa kahvilan kassalla asioidessaan. Asiakaspalautteen Anja mieluiten kertoo kasvatusten, jos kyseessä on positiivinen asia. Negatiivinen palaute jää usein sanomatta, etenkin paikassa jossa ei usein käy. Sähköisiä verkko- tai mobiilikyselyitä Anja ei täytä, vaikka hänellä onkin älypuhelin ja kotona pöytätietokone käytössä.

Anja

- 72-vuotias
- naimisissa
- asuu omakotitalossa Kirkkonummella
- eläkkeellä



”Terveelliset vaihtoehdot eivät sairaalakahvilassa käydessäni vaikuta valintaani, nämä lääkärikäynnit ovat sellaisia että yleensä sen jälkeen on kauan kiva saada jokin hyvä, pieni pala makeaa ja kuppi kahvia.”

Kuvio 13: Asiakaspersoonat Anja (kuva www.pixaby.com 2018)

Asiakaspersoona Anja puolestaan kuuluu ikääntyvään väestöön, joka tässä kehittämistyössä oli enemmistönä haastatelluista asiakkaista kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa. Anja ei vastaa sähköisiin kyselyihin ja hänelle digitaaliset palvelut eivät ole muutenkaan arkipäivää.

Anja edustaa myös niitä sairaalakahvilan potilasasiakkaita, joilla tunne vaikuttaa ostettavan tuotteen valintaan. Ruoalla haetaan lohtua tai mielihyvää sairaalakäynnin aiheuttamiin negatiivisten tuntemusten vastapainoksi. Terveellisyys ei sairaalakahvilassa vaikuta tuotteen valintaan. Tähän ryhmään voisi lukea myös lapsiasiakkaat, joille vanhempi ostaa lohduksi tai palkinnoksi kahvilasta esimerkiksi jäätelöä tai karkkia sairaalakäynnin jälkeen. Tällaisia tuli vastaan havaintokerroilla Iho- ja allergiasairaalassa.

Taksinkuljettaja Matti (kuvio 14) käy sairaalakahvilassa asioimassa usein omaan työhönsä liittyen, vaikkei kuulu sairaalan henkilökuntaan.

Matti käy sairaalassa useita kertoja viikossa, kuljettaessaan asiakkaita Helsinkiin sairaalakäynnille. Hän jää yleensä odottamaan sairaalaan kyyditettävän asiakkaan sairaalakäynnin ajaksi, koska sovitut ajat vaihtelevat ja paluukyydin aikaa on hankala ennakoida.

Matti viettää odotusaikansa mielellään sairaalan kahvilassa. Hän ostaa yleensä kupin kahvia ja jotain syötävää sen kanssa, täytetyn sämpylän tai ruisleivän, joskus pullaa. Aamulla Matti voi joskus ostaa puuroa. Valintaan vaikuttaa kellon aika ja sen hetkinen näälän aste ei niinkään jonkin tuotteen terveellisyys.

Matti on hintatietoinen ja kaipasi kahvilan valikoimaan vaihtelua ja lisää edullisia tuotteita. Joskus hän söisi mielellään lämmintä ruokaa lounasaikana, keittovaihtoehto ei ole kuitenkaan houkutteleva. Matti on ostanut keittoa kerran eikä se maistunut itsestään, jota Matti arvostaisi.

Kahvilan viihtyisyys on Mattin mielestä ihan hyvä nykyisellään. Pitkiin odotteluihin tarjolla olevat iltapäivä-lehdet, rahapeliautomaatit ja juttuseura ovat Mattille tärkeämpiä kuin kahvilan ulkoiset puitteet.

Matti pitää persoonallisesta, huumorintajuudesta ja rennosta asiakaspalvelusta. Hän tykkää jutella henkilökunnan kanssa aina jos näillä vain on aikaa. Jos hän ei ole tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen, sanoo hän palautteen tutulle asiakaspalvelijalle kasvotusten. Usein Matti jättää kuitenkin palautteen antamatta, koska ei usko sen oikein vaikuttavan mihinkään. Matti kokee turhaksi vastata kirjallisiin palautekyselyihin paikan päällä tai sähköisiin mobiili- tai verkkokyselyihin.

Matti

- 59-vuotias
- asuu Lohjalla rivitalossa
- naimisissa, lapset aikuisia, yksi lapsenlapsi
- taksinkuljettaja



"Kahvin hinta on täällä, niinkuin joka puolella Suomea, aivan liian kallista."

Kuvio 14: Asiakaspersoona Matti (kuvat www.pixaby.com 2018)

Matti edustaa samalla niitä asiakkaita, jotka ovat kriittisiä kahvilan hintojen suhteen eivätkä käytä digitaalisia kanavia palautteen antamiseen vaan kertovat palautteen mieluiten henkilökunnalle kasvotusten. Sairaalakahvilassa usein käyvänä Matti kaipaa vaihtelua tuotevalikoimaan ja söisi mielellään toisiaan myös lämmintä ruokaa.

Potilasasiakaspersoonia, Minnaa, Anjaa ja taksinkuljettaja Mattia yhdistävät kahvilan käyttö odotuspaikkana. Kahvila on sairaalan muita tiloja viihtyisämpi paikka odotella vastaanotolle pääsyä tai paluukuljetuksia kotiin.

Sairaanhoitaja Katja (kuvio 15) kuuluu sairaalan työntekijöihin, jotka Matin tavoin asioivat usein sairaalakahvilassa. Sairaalakahvilasta haetaan vaihtelua varsinaisen henkilöstöravintolan tarjontaan nähden ja välipaloja yllättäviin tilanteisiin tai kiireisiin päiviin.

Katja käy sairaalan kahvilassa vaihtelevasti, välillä useita kertoja viikossa, eri kellonaikoina.


Katja ostaa tuotteita aamu- tai välipalaksi tai korvaa joskus väliin jääneen lounaan salaattilla, pizzanpalalla tai täytetyllä leivällä. Hän ostaa joskus myös smoothien, virvoitusjuoman, karkkia tai purkkaa. Katja ostaa yleensä tuotteen mukaan, koska ei ehdi nauttimaan sitä kahvilassa.

Katjalla tuotteen valintaan vaikuttaa ensisijaisesti tuotteen maku ja sopivuus omaan tarpeeseen ja mielihaluun. Katja käy kahvilassa ostamassa tuotteita, jos hän ei ehdi syömään lämmintä lounasta tai haluaa vaihtelua HUS Raviolin tarjoamiin lounasvaihtoehtoihin nähden. Koska hän käy usein kahvilassa ovat tuotevalikoiman vaihtelut tervetulleita.

Katja arvostaa iloista asiakaspalvelua ja mahdollisuutta nopeaan asiointiin kahvilassa. Katjalle kahvilan henkilökunta on tullut tutuksi vuosien varrella ja hän kokee helpoksi antaa palautteen tuotteista tai uudistusehdotuksista suoraan kasvatusten kahvilan henkilökunnalle.

KATJA

- 37-vuotias
- asuu Helsingissä,
- sairaanhoitaja
- naimisissa, perheeseen kuuluu aviomies ja kaksi lasta



Kuva: Sami Kuusivirta <https://www.ess.fi/>

”Elämä on tällä hetkellä kiireistä niin kotona kuin töissä. Sairaan kahvilasta voi hakea nopeasti aamutai välipalaa työpäivän aikana. Silloin kun en ehdi kunnan lounaalle, on kahvilan salaatti ihan hyvä vaihtoehto.”

Kuvio 15: Asiakaspersoonana Katja (kuva Kuusivirta www.ess.fi 2015)

Sairaalassa työskentelevät ostavat yleensä tuotteet mukaansa. Näitä asiakkaita on noin puolet kaikissa sairaalakahviloissa. Nopea palvelu ja tuotevalikoiman vaihtelut ovat näille asiakkaille tärkeitä.

4.3.2 Työpajat

Palveluja suunniteltaessa on tärkeää osallistaa myös kohdeorganisaation henkilökunta mukaan kehittämiseen. Polaine ym. (2013, 41-42) mukaan henkilökunnan tietämys ja kokemus palvelun toimivuudesta, haasteista ja asiakkaista kannattaa hyödyntää. Lisäksi henkilökunnan osallistaminen kehittämistyöhön lisää yleensä työtyytyväisyyttä ja saa heidät paremmin sitoutumaan tuleviin uudistuksiin.

Ensimmäisen työpaja pidettiin kehittämiskohteina olevien kahviloiden kahvilapäälliköille helmikuussa 2018. Työpaja oli alun perin tarkoitus järjestää kohdeorganisaation koulutuspäivän yhteydessä kaikkien 12 sairaalakahviloiden kahvilapäällikölle. Koulutuspäivä ei kuitenkaan toteutunut opinnäytteen etenemisen kannalta sopivassa aikataulussa. Lopulta työpajaan kutsuttiin vain kehittämiskohteiden kahvilapäälliköt ja ravintolatoimenjohtaja. Työpajaan olisi haluttu mukaan myös HUS:ilta edustus yhteiseen ideointiin, mutta tämä ei ollut sopivaa työpajavaiheessa samaan aikaan meneillään olevan kahvilatoiminnan kilpailutuksen johdosta.

Työpajan teemat muodostuivat kehittämistyön kysymysten ja asiakashaastattelujen tulosten pohjalta. Tapaaminen aloitettiin kuulumisten vaihdolla sekä selvittämällä työpajan aikataulu, tavoite ja tavat toimia. Koska kaikki tunsivat toisensa entuudestaan, tarvetta erilliselle tutustumiselle ei ollut. Työpaja työskentely aloitettiin asiakaspersoonien esittelyllä ja esittelemällä yhteenvetoa asiakkaiden teemahaastattelujen tuloksista.

Eriarvoistumisen, väestön ikääntymisen ja ekologisuuden mahdollisista vaikutuksista sairaalakahvilapalveluihin keskusteltiin vapaamuotoisesti. Kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa suuri osa asiakkaista on jo nyt eläkeläisiä ja heidän tarpeitaan on jonkin verran huomioitu. Portaattaluomun ohjelman myötä luonnonmukaisesti tuotettuja ja lähiruokatuotteita on valikoimissa lisätty, mutta niiden menekki vaihtelee kahvilakohtaisesti. Asiakashaastatteluissa tuli esiin, että luonnonmukaisesti tuotetut tuotteet itsessään olivat harvalla asiakkaalla ensisijainen asia ostopäätökseen. Useimmat vanhemmat asiakkaat kokivat suomalaiset tuotteet sinällään jo riittävän hyviksi ilman että niiden olisi oltava luomutuotantoa. Ajatusten vaihdossa ilmeni, että kahvilapäälliköt olivat myös saaneet samansuuntaista palautetta.

Keskustelussa esiin tulleet seikat kirjattiin ylös. Työpajassa syntyneet tuotokset valokuvattiin ja kaikki originaalit säilytettiin kehittämisprosessin ajan. Työpajassa käytetyt ideointimenetelmät ovat kuvattuna kuviossa 16.



Kuvio 16: Työpajoissa käytettyjä ideointimenetelmiä

Asiakaspersoonille sopivan kahvilan tuotevalikoiman ideoinnissa käytettiin menetelmänä ideakävelyä. Jokainen osallistuja kiersi yksitellen neljän persoonaposterin luona ja kirjasi ylös ideoita siitä, mitä tuotteita kyseiselle persoonalle voisi kahvilassa olla tarjolla. Tämä jälkeen ideoista ja niiden käytännön toteuttamismahdollisuuksista keskusteltiin yhteisesti.

Kahvilan viihtyisyyttä ideoitiin yhdessä 8x8 menetelmällä (kuviossa 16 oikealla), joka on rajatumpi versio miellekartasta. Paperin keskelle kirjoitetaan suunnittelutehtävä tai ongelma. Tähän haetaan kahdeksan erilaista näkökulmaa. Näistä tulee uudet kahdeksan aloituspistettä, joista ideointia jatketaan edelleen eteenpäin. (Ojasalo 2015, 163.)

Suomen Kansanterveysyhdistyksen näkyvyyden lisäämistä kahviloissa oli tarkoitus ideoida 6-3-5 menetelmällä (kuvio 16 alakuva vasemmalla). 6-3-5 menetelmässä, jokainen saa oman A4-lomakkeen johon ideoidaan annettuun ongelmaan tai haasteeseen kolme ideaa viidessä minuutissa. Tämän jälkeen papereita kierrätetään seuraavalle ja jatketaan keksimällä kolme uutta ideaa. Tätä toistetaan kuusi kierrosta. Tarkoituksena on tuottaa ja jalostaa jo aiempia ideoita. Työpajassa päädyttiin lopulta ideoimaan tuottojen käyttötarkoituksen esiintuomista yhdessä yhdelle paperille, koska yhden osallistujan täytyi poistua tilaisuudesta aikaisemmin.

Kahvilan viihtyisyyttä lisäävät ideat

Kahvilan viihtyisyyden lisäämiseen syntyi ideoita nopeasti. Näitä olivat muun muassa viherkasvien lisääminen, värimaailmaan muuttaminen, kahvilan lämpötilaan vaikuttaminen, pelien hankinta ja kirjojen sekä lehtien kierrätyshylly. Tablettitietokoneiden hankkiminen asiakkaiden lainattavaksi oli yksi syntyneistä ideoista.

Muita ehdotuksia olivat astiaston uusiminen ja matalammat vitriinit. Jakosermit, joilla voi erottaa kahvila selkeämmin sairaaloiden aulatiloista, tuotiin myös esiin. Suurimpana toiveena kaikilla kahvilapäälliköillä olisi täydellinen sairaalakahvilan remontti ja tilojen uudistaminen kauttaaltaan.

Ideat Suomen Kansanterveysyhdistyksen näkyvyyden lisäämiseen

Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminnan ja kahvilatuottojen käyttötarkoituksen näkyvyyden lisäämiseen löydettiin monia vaihtoehtoja. Tuottojen käyttötarkoitusta voisi tuoda tarinoiden avulla esille sekä kahviloissa että sosiaalisessa mediassa, jota tällä hetkellä ei juuri-kaan hyödynnetä. Tarinat voisivat kertoa jäsenjärjestöjen kautta konkreettisesti apua saaneista. Yksi ideoista oli myös jäsenjärjestöjen toiminnan tarkempaa esittelyä sekä varainhankinnan teemapäiviä kahviloissa tietyin väliajoin.

"Osta Kuppi hyvää" tai "Kiitos kun teit hyvää"- tapaisten lauseiden käyttö kuiteissa, lautasliinoissa sekä kertakäyttöastioissa syntyivät yhteisessä ideoinnissa. Kahvilapäälliköt pohtivat myös kahvioihin teemakampanjoita, joiden tuotot kohdistuisivat tietyn ajan ja tietyn järjestön toimintaan. Esimerkiksi "jäätelöistä tuotot lastentahtien tutkimukselle huhtikuun ajan".

Tuoteideointi

Kahvilan tuotteiden ideointi osoittautui tässä työpajassa haastavimmaksi tehtäväksi, vaikka ideointia pohjustettiin sillä, että ei ollut tarpeen pohtia ideoinnissa sitä mikä olisi mahdollista toteuttaa käytännössä tällä hetkellä. Ideoita tuli vähän ja ne olivat melko samankaltaisia jo olemassa olevan valikoiman kanssa.

Laajempaa näkökulmaa sairaalakahviloiden tuotevalikoiman kehittämiseen haettiin järjestyksellä toinen työpaja Stadin ammattiopiston ruokatuotannon opettajille maaliskuussa 2018. Kaikki työpajaan osallistuneet opettavat kahvilapalveluita ravintola-alan opiskelijoille. Ideointi työpajassa tapahtui aluksi samaan tapaan sairaalakahvilan asiakaspersoonien avulla kuin ensimmäisessäkin työpajassa. Osallistujia oli neljä. Riittävien monien näkökulmien saamiseksi asiakaspersoonat jätettiin työpajan jälkeen kolmeksi päiväksi näkyvälle paikalle ideointiohjeineen. Osa opettajista kävi kirjaamassa lisää tuotteita omaan tahtiin itselleen sopivana aikana. Ideointiin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Tällä tavoin saatiin runsaasti lisää ideoita.

Työpajoissa syntyneitä ideoita kylmänä tai lämpiminä tarjottavien tuotteiden osalta on koottu kuvioon 17.

Ehdotuksia tuotevalikoimaan	
Vitriinituotteita ja kylmänä tarjottavia: <ul style="list-style-type: none"> • Savuporoleipä • Graavilohileipä • Pitaleivät • Kylmäsavulohi-bageli • Katkarapu-nuudelisalaatti • Sushibowl tai muut kulhuruoat • Falafel-salaatti • Paahtopaistia & perunasalaattia Makeat- ja välipalatuotteet <ul style="list-style-type: none"> • Panna cotta eri mauilla • Speltti-marjapiiras • Terveyspirtelö • Klassikkoleivokset pienemässä koossa • Minidonitsit • Limeposset • Rahka/luonnonjogurtti/mysli tai granola • Hedelmäsalaatti • Tuoreet marjat tai marjasalaatti (sesonkiaikoina) 	Lämpimät ruokavaihtoehdot <ul style="list-style-type: none"> • Lounasbuffet, kotiruokatyypistä • Uuniperunat eri täyttevaihtoehdoilla & salaatti • Wok- ruoat • Kasvisburgeri • Lihapiirakka • Päivän pasta Erilaiset keitot <ul style="list-style-type: none"> • Lohikeitto • Kasvisseuseitto • Kasvis-nuudeliteitto • Bataattikeitto

Kuvio 17: Ideoita tuotevalikoimaan

Ideoinnissa esiin tulleet tuotteet olisivat suurimmalta osin uusia sairaalakahviloiden nykyiseen valikoimaan nähden. Keittoja on tarjolla tällä hetkellä vain Syöpätautienklinikan kahvilassa. Hedelmäsalaattia on kaikissa kahviloissa ollut tarjolla satunnaisesti. Molemmissa työpajojen

ideoinnissa makeiden tuotteiden osalta ehdotettiin monia, jo nyt valikoimassa olevia tuotteita kuten korvapuusteja, voisilmä- ja rahkapullia sekä erilaisia makeita piirakoita.

Uusista tuotteista osa sopisi juuri tietyille asiakaspersoonalle mutta useimmat myös muiden asiakaspersoonien tarpeeseen. Esimerkiksi keitot, uuniperunat ja salaatit, speltti-marjapiiras, terveystorttu, hedelmä- tai marjasalaatti sekä rahka myslin tai granolan kera (mahdollisuus ottaa mukaan) olisivat sekä asiakaspersoonalla Minnan (kuviot 12) kuin Katjan (15) tarpeisiin sopivia tuotteita. Klassikkoleivokset ja donitsit pienempinä versioina kävisivät asiakaspersoonalla Anjalle (kuviot 13). Panna cotta eri mauilla ja limeposset pienempinä versioina voisivat maistua kahvin kera ja tuoda haluttua vaihtelua makeiden tuotteiden valikoimaan useallekin asiakkaalle. Noutopöytälounas, täytetty uuniperuna ja lihapiirakka ehdotuksilla oli ajateltu erityisesti asiakaspersoonalla Mattia (kuviot 14).

4.4 Mallinna ja arvioi

Mallinna ja arvioi vaiheessa visualisoidaan aikaisemmissa kehittämisvaiheissa syntyneet ehdotukset sellaiseen muotoon, joita on helppo testata käyttäjien kanssa ja tarvittaessa muuttaa ratkaisuja saadun palautteen perusteella.

Mallintamiseen voidaan käyttää prototyyppejä, simulaatioita, sarjakuvamaisia kertomuksia sekä erilaisia skenaarioita. Prototyypit ovat yleensä edullisista materiaaleista, nopeasti tehtyjä. Ne auttavat hahmottamaan tuotteen tai ratkaisun toimintaa arvioitaessa ennen niiden lopullista käyttöä. Visualisointi avaa kehittämiskohteeseen erilaisia ratkaisu- ja valintamahdollisuuksia ja paljastaa aukkoja tai ongelmakohtia. Konkretisoinnin avulla saadaan koottua yhteen tuotteen tai palvelun yksityiskohdat. (Kälviäinen 2014, 35-37.)

Prosessin aiemmissa vaiheissa saaduista ideoista ja teemahaastattelujen tuloksien pohjalta saadut ehdotukset visualisoitiin kuvakollaasien avulla. Niiden avulla pyydettiin sairaalakahviloiden asiakkailta arvioita ja palautetta kehittämiskokeista tulevaisuuden sairaalakahvilan tilaan ja tuotevalikoimaan liittyen.

4.4.1 Kehittämisideoiden visualisointi

Asiakkaan aiemmat kokemukset, kehon ja mielen toiminta ja ympäristön aistiärsykkeet ja muut paikalla olevat ihmiset vaikuttavat tunnelman syntyyn. Rantasen (2016, 123) mukaan tunnelma syntyy jokaisessa kohtaamisessa. Se koostuu kunkin oman ajattelun, aistikokemusten ja tunteiden yhdistelmästä.

Sairaalakahviloiden asiakkaiden haastattelujen tulosten perusteella moni asiakas kuvaili sairaalakahviloiden viihtyisyyttä tai tunnelmaa sanoilla ankea. Sisustusta kuvailtiin värittömäksi ja vanhanaikaiseksi. Sairaalakahviloiden kylmyyttä ja vedon tunnetta sekä muualta ympäriltä kantautuva meteliä tuotiin esiin negatiivisina tuntemuksia aiheuttavina asioina.

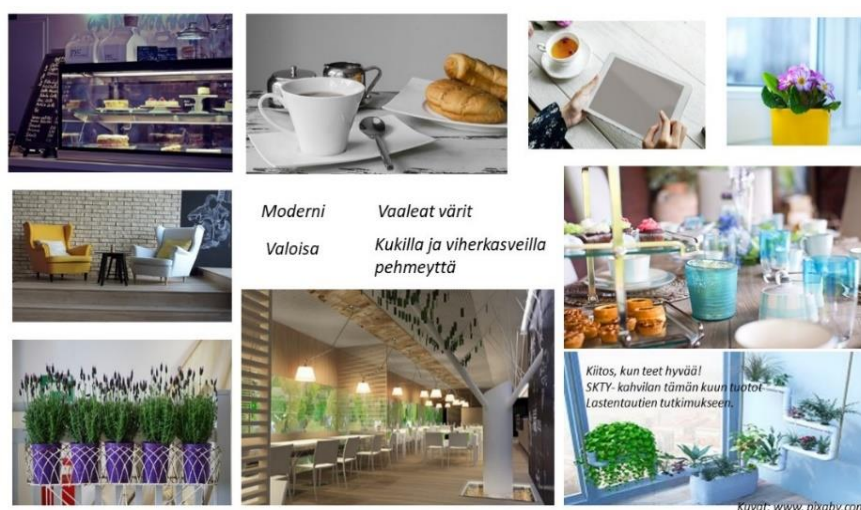
Sairaalakahvilaan sopivaa uutta yleisilmettä haluttiin testata kahden toistaan erilaisen ehdotuksen avulla. Ensimmäinen vaihtoehto tunnelmakartta A (kuvio 18) muodostettiin edustamaan lämmintä, kodikasta ja pehmeää tyyliä.



Kuvio 18: Tunnelmakartta A (kuvat www.pixaby.com 2018)

Tunnelmakartta A koostettiin kahvilapäälliköiden työpajassa syntyneistä ideoista sairaalakahvilan viihtyisyyden lisäämiseen. Tavoiksi ehdotettiin nurkkaan sopivaa sohvyryhmää, värikkäitä astioita, pelejä ja kirjoja viihdykkeeksi sekä sopivien viherkasvien lisäämisestä. Kuvakollaasiin yhdistettiin myös asiakkaiden esittämiä kehitysehdotuksia kuten rohkeampi värien käyttö. Kuvia täydennettiin tukisanoilla väärinkäsitysten välttämiseksi.

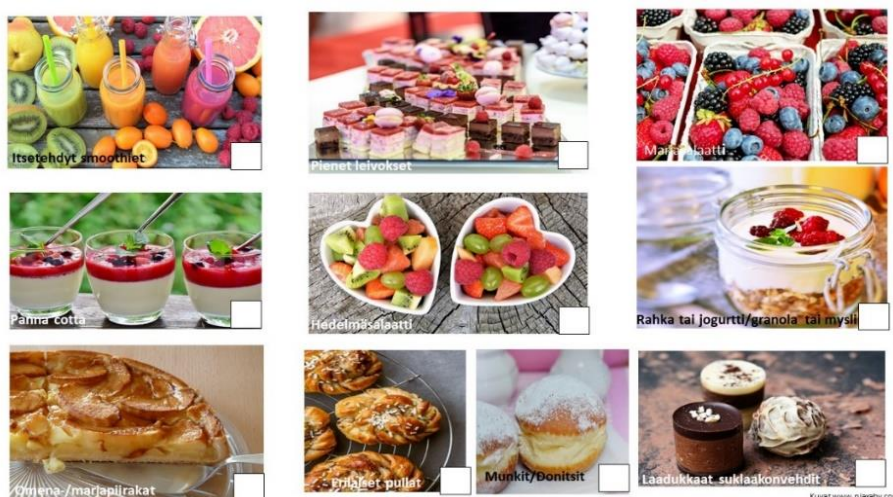
Toinen tunnelmakartta B (kuvio 19) koostettiin modernimmaksi ja valoisamman oloiseksi tyylistään. Tällä haettiin tietoisesti kontrastia ensimmäiselle vaihtoehdolle. Näin saatiin selkeästi esiin erilaiset mahdollisuudet sairaalakahvilan sisustustyyliksi.



Kuvio 19: Tunnelmakartta B (www.pixaby.com 2018)

Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalakahvilatoiminnan tuottojen tarkoituksen näkyvyyteen saatiin asiakkaiden teemahaastatteluissa sekä kahvilapäälliköiden työpajassa monia toteuttamiskelpoisia ideoita. Tunnelmakarttoihin lisättiin molempiin malliksi yksi teemaan sopiva mainoslause tuottojen käyttötarkoituksesta eikä tätä asiaa nähty tarpeen enää testata erikseen.

Tuotevalikoiman kehittämisideat visualisoitiin kuvakollaaseiksi (kuvio 20). Ensimmäiseen kollaasiin koottiin kuvia työpajoissa esille tulleista uusista ehdotuksista kuten panna cotta eri mauilla, tuoreet marjat esimerkiksi marjasalaattina ja klassikkoleivokset pieninä versioina. Mukaan otettiin silti myös jo myynnissä olevia tuotteita, koska nämä tulivat useina mainintoina esille molemmissa työpajoissa.



Kuvio 20: Kuvakollaasi testaukseen (www.pixaby.com 2018)

Kuvien avulla tapahtuva testaus on nopea ja edullinen tapa saada palautetta asiakkailta kahvilan tuotevalikoiman sisällöstä ja ostohalukkuudesta. Käytännönläheisempi tapa kahvilassa tai ravintolassa olisi koe maistattaa säännöllisin väliajoin myyntivalikoimaan otettavia uusia tuotteita ja pyytää niistä palautetta. Tämän kehittämistyön aikataulun puitteissa siihen ei ollut mahdollisuutta, joten testausta tehtiin kuvien pohjalta muodostuvien mielikuvien perusteella.

4.4.2 Testaus ja palaute

Ojasalo ym. (2015, 72) toteavat eri osapuolten osallistamisen kehitystyön eri vaiheissa olevan oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa ja korostavat erityisesti palvelun käyttäjien keskiöön asettamista ja heidän osallistamisen tärkeyttä prosessin eri vaiheissa.

Kehittämisideoiden testaus toteutettiin maaliskuussa 2018. Kymmenen sairaalakahviloiden asiakkaista arvioi ja antoi palautetta esitetyistä kehittämis ehdotuksista tuotevalikoimaan ja

viihtyisyyden lisäämiseen. Testauksia tehtiin kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa. Kolme asiakastestaajaa edustivat sairaalan henkilökuntaa ja loput seitsemän henkilöä olivat sairaalakäynneille tulleita. Testaajat olivat iältään 35-70 vuotiaita. Testaajista kaksi oli miespuolisia asiakkaita ja loput kahdeksan olivat naisia. Kehittämisehdotukset esiteltiin samalla käyntikerällä myös kullekin sairaalakahvilan kahvilapäälliköille ja niiden toimivuudesta ja toteuttamiskelpoisuudesta käytiin keskustelu.

Testauksen aluksi kahviloiden asiakkaille kerrottiin mihin heidän mielipiteitään ja arvioitaan käytetään. Asiakkaille esiteltiin ensin kaksi vaihtoehtoista sairaalakahvilan sisustustyyliä värillisinä paperiversioina. Näistä pyydettiin valitsemaan mieluisampi vaihtoehto ja kertomaan perustelut valinnalle. Lisäksi pyydettiin lisäkommentteja ja ajatuksia siitä, mikäli asiakas halusi tuoda jotain muuta esiin kahviloiden tunnelmaan tai sisustukseen liittyen.

Kymmenestä asiakastestaajasta seitsemän ja kahvilapäälliköistä kaksi kannatti modernimpaa ja vaaleasävyistä sisustustyyliä (kuvio 19). Sitä kuvailtiin raikkaaksi, neutraalimmaksi, nykyaisemmän oloiseksi ja paremmin tyyliltään sairaalaympäristöön sopivaksi. Kahden kahvilapäällikön mukaan modernimpaa versiota olisi helpompi muokata kuhunkin kahvilaan sopivaksi. Lähes kaikki muut toisen vaihtoehdon valinneista arvostelivat modernimpaa versiota liian kylmänoloiseksi. Kodikkuus, olohuonomainen tunnelma ja lämpimät värivalinnat vetosivat näihin testaajiin paremmin.

Tuotetestaus tapahtui kahden erillisen kuvakollaasin avulla, joista molemmista pyydettiin raskittamaan viisi mieluisinta tai itselle sopivinta vaihtoehtoa. Asiakkailta pyydettiin myös perusteluja valinnoille ja arvioita siitä, mitä olisivat valmiita kyseisistä tuotteista maksamaan.

Testauksen perusteella asiakkaiden viisi suosituinta kylminä tarjottavista makeista tuotteista olisivat itse tehdyt smoothiet, panna cotta, hedelmäsalaatti, erilaiset pullat sekä rahka tai jogurtti myslin tai granolan kera. Kahvilapäälliköiden mukaan kylminä tarjottavat vaihtoehdot olisivat toteuttamiskelpoisia lähes kaikki, mutta menekkiä esimerkiksi panna cottan suhteen epäiltiin. Kahvilapäälliköiden mukaan tuoreet marjat ja hedelmäsalaatit olisivat hyviä sesonkituotteita ja toisivat vaihtelua etenkin usein kahvilassa käyville. Pienemmät leivokset tai suklaakonvehdit nähtiin hyvinä vaihtoehtoina niille asiakkaille, jotka haluaisivat vain pientä makeaa.

Lämpimien ruokien ja suolaisten tuotteiden ostohalukkuutta testattiin omalla A4 paperilla (kuvio 21). Kymmenen asiakkaan palautteen perusteella mieluisimmat vaihtoehdot olisivat kasvisalaatti ja salaattit yleensä, uuniperunat eri täytteillä, pitaleipä salaatin kera, keitot ja kylmäsavulohibagel. Päivän pasta oli kuudenneksi suosituin. Muut ehdotukset saivat vain muutamia rasteja.



Kuvio 21: Kuvakollaasi suolaisista tarjottavista (www.pixaby.com 2018)

Kahvilan henkilökunnasta lämmintä lounasta noutopöydästä kannatti vain Syöpätautien klinikan kahvilapäällikkö. Pääsääntöisesti yksittäisiä annoksia kuten päivän pastaa, keittoa ja uuniperunoita salaatin kera pidettiin parempina vaihtoehtoina kuin noutopöytää.

Asiakkailta mieluisimpien tuotteiden valinta sujui helposti, mutta hinta-arvioiden antaminen tuotteista oli vaikeampaa. Suurin osa ehdotti "nykyisen hintatason säilyttämistä" esimerkiksi juuri leivonnaisten ja täytettyjen leipien osalta. Lämpimissä ruoissa kannatettiin enintään normaalia lounasruokahinnoittelua. Arviot vaihtelivat 10-12 euron välillä hiukan tuotteesta riippuen. Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalakahviloiden tuottojen käyttö hyvään tarkoitukseen tuli esille kolmen asiakkaan kanssa hintakeskustelun yhteydessä. Heidän mielestään asiaa kannattaisi tuoda kahviloissa selkeämmin esiin.

Tuotteiden testauksen tulokset olivat samansuuntaisia aiemmin tehtyjen asiakkaiden teema-haastatteluista saatujen tulosten kanssa. Testaus vahvisti käsitystä siitä mitä sairaalakahviloiden asiakkaat tällä hetkellä arvostavat tai toisaalta muuttaisivat nykyisen palvelun suhteen.

5 Tulokset ja kehittämisehdotukset

Tässä luvussa käsitellään kootusti kehittämistyön tuloksia. Tuloksia käsitellään kehittämistyölle asetettujen kysymysten kautta. Asiakaskokemus sairaalakahvilassa aluvussa esitellään yhteenvetona teemahaastattelujen tuloksia ja niiden perustella esille tulleita sairaalakahviloiden asiakkaiden asiakaskokemukseen vaikuttavia seikkoja.

Kehittämisehdotukset sairaalakahviloiden palvelun asiakaskeskeiseen uudistamiseen on esitelty omissa alaluvuissaan. Alalukuun 5.2 on koottu ehdotuksia siihen, miten sairaalakahviloiden palvelua voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi nykyisillä resursseilla. Aluvussa 5.3 esitellään ehdotus sairaalakahviloiden kokonaisvaltaisemmalle uudistamiselle.

5.1 Asiakaskokemus sairaalakahvilassa

Sairaalakahviloiden asiakkaiden teemahaastattelujen perusteella asiakaskokemukseen muodostumiseen vaikuttavat kahvilan asiakaspalvelun laatu, tuotevalikoima, tuotteen laadukkuus ja sopivuus asiakkaalle, kahvilan tilojen toimivuus ja sen fyysinen ympäristö kokonaisuudessaan. Tämä tulos on yhdenmukainen aikaisempien kahvilan asiakaskokemukseen liittyvien tutkimusten tulosten kanssa (Vanharanta ym.2015, 625; Saarijärvi 2016, 30-32).

Teemahaastattelujen tulosten perusteella asiakkaat olivat kaikissa kolmessa sairaalakahvilassa tyytyväisiä asiakaspalveluun, tuotevalikoiman laajuuteen sekä pääsääntöisesti tuotteiden makuun. Asiakkaiden teemahaastattelujen perusteella kahvilan palveluun ja tuotteisiin liittyvä asiakaspalaute annetaan mieluummin kasvotusten. Itsepalveluperiaatteella toimivissa kahviloissa lähes ainoaksi kontaktiksi henkilökunnan kanssa jää tuotteen ostovaihe kassalla ja palaute jää usein kokonaan antamatta.

Tuotevalikoima ja hinnat

Teemahaastattelujen tulosten perusteella salaattivalikoimaan toivottiin uudistamista. Erityisruokavalioita voitaisiin asiakkaiden mielestä huomioida paremmin lho- ja allergiasairaalan ja Töölön sairaalan kahviloissa. Kaikissa kahviloissa tuli esiin se, että varsinkin vanhemmat asiakkaat toivoivat valikoimaan myös kooltaan pienempiä vaihtoehtoja. Testauksen perustella eniten vaihtelua tuotevalikoimaan haluaisivat kahviloissa usein asioivat, kuten sairaalan henkilökuntaan kuuluvat asiakkaat. Lämpimiä ruokavaihtoehtoja kannattivat vain muutamat sairaalakahvilan asiakkaat.

Terveellisten vaihtoehtojen sekä luomu- ja lähiruoan kannattajia oli asiakaskunnassa eniten haastatelluista asiakkaista Syöpätautien klinikan kahvilassa. Asiakkaat kertoivat suhtautumisestaan ekologisiin ja terveellisiin tuotteisiin liittyen muun muassa näin:

"Lähiruoka, luomu- ja terveellisyys kiinnostavat ja minusta on erittäin tärkeää, että niitä tuotteita on tarjolla." Nainen, 72 v. (Syöpätautien klinikan kahvila)

"Lähipuoka- ja luomu ovat plussaa, jos niitä on, kyllä mä voin vähän enemmän niistä maksaa, jos mä tiedän, että se on eettisesti parempi vaihtoehto." Nainen, 29 v. (Syöpätautien klinikan kahvila)

"Luomu- tai lähipuoka ei vaikuta siihen mitä otan vaan se mitä tekee mieli." Nainen 46 v. (Iho- ja allergiasairaalan kahvila)

Vaikka tuotteiden ekologisuus ja terveellisyys olivat osalle asiakkaista tärkeitä valintakriteereitä, enemmistölle tuotteen valintaan ja ostopäätökseen vaikuttivat eniten sen hetkinen tunne tai mieliala sekä tarve (nälän suuruus, kellonaika), joiden perusteella lopullinen valinta tehtiin. Tämä tulos tukee Peppersin (2016, 31) näkemyksiä tunteiden määräävästä vaikutuksesta ostopäätöksiin. Haastatteluista asiakkaista kolmella asiakkaalla tuotteen valintaan vaikutti tietty rutiini ja he kertoivat aina ottavansa saman tuotteen sairaalakahvilassa käydessään.

Sairaalakahviloiden hintoja pidettiin kohtuullisina muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Hinnat kalliiksi kokeneista asiakkaista kaksi henkilöä vetosi siihen, että sairaalaympäristössä pitäisi olla edullisempaa kuin muualla ja tällä tavoin huomioida ne asiakkaat jotka ovat vähävaraisia esimerkiksi pitkän sairastelun vuoksi. Hintojen arvioinnin suhteen paljon kahvilapalveluja käyttävät osasivat arvioida sairaalakahviloiden tuotteiden hinta-laatua paremmin kuin ne jotka eivät paljon kahvilapalveluja muutoinkaan käyttäneet.

Fyysinen ympäristö

Sairaalakahviloiden fyysisessä ympäristössä kokivat useimmat asiakkaat olevan parantamisen varaa. Oli kuitenkin myös asiakkaita, joiden mielestä tilat olivat sairaalan kahvilaksi sopivat sellaisenaan. Näitä asiakkaita oli haastateltujen joukossa muutama jokaisessa sairaalassa. Eniten haastatelluista asiakkaista konkreettisia ehdotuksia kahvilan viihtyisyyden lisäämiseen antoivat Töölön sairaalan ja Iho- ja allergiasairaalan kahviloiden naispuoliset asiakkaat.

"Asiakaspalvelu on toiminut aina oikein hyvin mutta tämä ei ole mitenkään viihtyisä paikka, olisi kiva, että olisi enemmän kahvilan tuntuinen, tämä on vähän sekametalisoppa. Tänne tulee väkeä odottelee, jotka eivät osta mitään ja vievät paikkoja maksavilta asiakkailta. Olisi hyvä, että olisi rajatumpi ja tieto että tämä on kahvila eikä mikään pelkkä odotustila, näistä pöydistä tulee mieleen joku 70-luku, voisi olla modernimpaa." Nainen 68 v. (Töölön sairaalan kahvila)

Havainnoinnista ja haastatteluiden aikana kävi ilmi, että monet asiakkaat viettivät kaikissa sairaalakahviloissa pitkiäkin aikoja odottaen joko pääsyä lääkärin vastaanotolle tai kuljetusta takaisin kotiin. Osa odottelijoista ei ostanut kahvilasta mitään. Haastattelujen perusteella kahvila koettiin sairaalan aulatiloihin paremmaksi paikaksi odottaa. Tämä ei ole pienessä kahvilassa täysin ongelmatonta. Asiakaspaikat eivät kiireisinä aikoina riitä kaikille ja tämä aiheuttaa ärtymystä asiakkaiden keskuudessa ja toisaalta palvelun tarjoajan näkökulmasta menettää myyntiä. Näistä ongelmatilanteista kertoivat kehittämistyön aikana lähinnä Töölön sairaalan kahvilan ja Syöpätautien klinikan kahvilan asiakkaat.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen tunnettavuus

Asiakashaastatteluiden perusteella seitsemän asiakasta kolmestakymmenestä ei tiennyt Suomen Kansanterveysyhdistyksen kahvilatoiminnan olevan varainhankintakanava sen jäsenjärjestöille. Tästä kerrottaessa yhtä asiakasta lukuun ottamatta kaikki muut näkivät sen hyvänä asiana. Osa niistä asiakkaista jotka pitivät kahviloiden tuotteita hintavina, totesivat maksavansa sittenkin mielellään tuotteista pyydetyn hinnan tietäessään siitä osan menevän hyvään tarkoitukseen. Tämä asia tuli esiin myös testauksen yhteydessä kolmen asiakkaan kanssa. Tuottojen käyttötarkoituksen paremman esille tuonnin lisäksi asiakkaat toivat esiin tarpeen avoimelle ja läpinäkyvälle toiminnalle, jossa kerättyjen tuottojen määristä ja niiden kohteista kerrottaisiin enemmän.

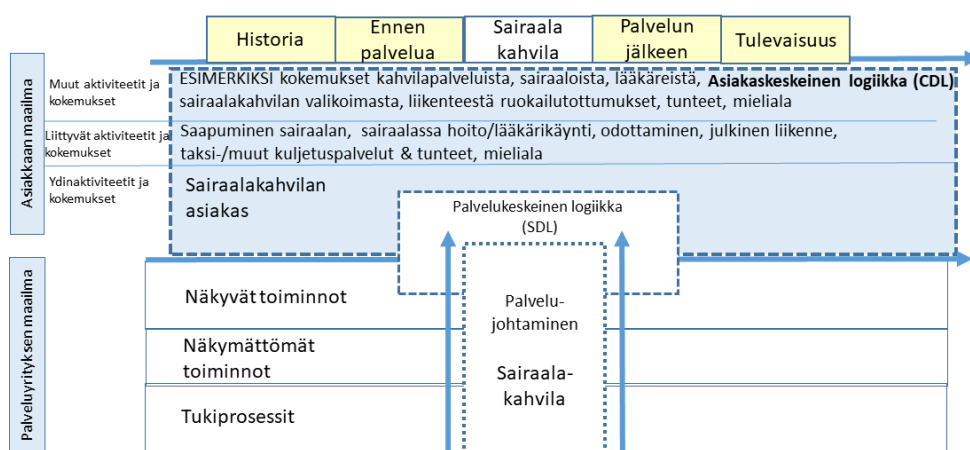
"Tiesin että osa tuotoista menee hyvään tarkoitukseen, tämä tuntuu hyvältä ajatukselta ja sopii tänne sairaalaympäristöön, saattaa vaikuttaa myös siihen, että tulen tänne mieluummin kahville ennen lääkäriä menoa tai sen jälkeen kuin että veisin euron kaupungille jonnekin tavalliseen kahvilaan, tätä kannattaisi tuoda enemmän esiin koska varsinkin jos itse sairastaa ja käy täällä potilaan ominaisuudessa niin minusta ainakin tuntuu tosi kivalta niin kuin nähdä että sitä käytetään hyvään tarkoitukseen. " Nainen 53 v. (Syöpätautien klinikan kahvila)

Asiakashaastattelujen perusteella sairaalakahviloiden tuottojen käyttö hyvään tarkoitukseen on asiakkaille arvoa tuova asia, jota kannattaisi enemmän tuoda esiin. Tämä on merkityksellistä etenkin niille sairaalakahvilan käyttäjille, jotka haluavat kuluttaa vastuullisesti. Kahvilapäälliköiden yhteiskehittämisen työpajassa Suomen Kansanterveysyhdistyksen tuottojen näkyvyyden lisääminen herätti vilkaista keskustelua siitä, kuinka tarkkaan kerääntyneistä tuotoista pitäisi kertoa kahviloissa. Kaikki kannattivat nykyistä avoimempaa linjaa. Tuottojen eromääristä kertymää voisi esitellä kuukausittain tai puolivuositain joka paikkakohtaisesti ja/tai kaikkien sairaalakahviloiden tuotot yhteenlaskettuina tietyllä ajalla.

Sairaalakahvilan asiakkaan maailma

Tulokset sairaalakahvilan tuotevalikoimaan, fyysiseen ympäristöön sekä hyväntekeväisyyden esille tuontiin liittyen ovat yhteneväisiä Heinosen, Strandvikin ja Voiman (2013, 113) ajatusten kanssa siinä miten asiakkaan tunteet ja aiemmat kokemukset vaikuttavat palvelussa asiakkaan arvon muodostumiseen ja sen kokemiseen.

Kun Heinosen ym. (2010, 535) esittämään asiakaskeskeisen logiikan malliin sijoitetaan sairaalakahvilapalvelu ydinpalveluksi, voisi tämän kehittämistyön tulosten perusteella kuvata sairaalakahvilan asiakkaan maailmaa alla olevan kuvion 22 mukaisesti.



Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (mukaillen Heinonen ym. 2010)

Kuvio 22: Sairaalahvilan asiakkaan maailma

Vaikka malliin kuvatut ylimmän tason muut aktiviteetit ja aiemmat kokemukset eivät suoraan ole yhteydessä palvelutapahtumaan, vaikuttavat ne mielikuviin ja odotuksiin sekä siihen, miten asiakas tuntee ja tekee valintoja ydinpalvelun ja siihen liittyvien muiden aktiviteettien suhteen (Heinonen ym. 2010, 535). Esimerkkeinä tästä on asiakas, joka aina ottaa saman tuotteen kahvilassa sairaalassa käydessään tai se asiakas joka kokee ahdistusta sairaalan tuoloon liittyen ja palkitsee itsensä kahvilan herkuilla joka kerta lääkärikäynnin jälkeen, vaikei niitä muulloin osta.

Vaikka asiakkaiden teemahaastatteluissa keskityttiin pääsääntöisesti nykyhetkeen, toivat useat asiakkaat kertomuksissaan esiin aiempia kokemuksiaan kahvilapalvelujen käytön suhteen yleensä ja siihen millaisia valintoja he tekevät yleensä arjessaan ruokien suhteen. Esille tuotiin myös sairaalaan saapumiseen liittyviä seikkoja kuten parkkipaikkojen vähäisyys. Turvautuminen julkiseen liikenteeseen harvemmin kuljetuilla reiteillä aiheutti joillekin asiakkailla pelon myöhästymisestä. Tästä syystä kotoa lähdettiin ajoissa ja sairaalassa oltiin jopa kaksi tai puolitoista tuntia ennen omaa vastaanottoaikaa. Julkisen liikenteen toimimattomuuden tai taksin saannin ongelmat vaikuttavat asiakkaan sairaalassa käyntiin ja näkyvät myös sairaalakahviloiden toiminnassa. Vastaanottoaikojen myöhässä olo aiheutti ylimääräistä odoteltua lääkärikäynneille tulevien lisäksi heitä odottaville taksinkuljettajille.

Tämä vahvistaa käsitystä siitä, miksi palveluntarjoajan kannattaa olla kiinnostunut asiakkaan arjesta ja elämästä (Lehtinen 2017). Jo lyhyelläkin haastattelulla voidaan saada asiakkaiden kokemuksia hyvin esiin. Tämä auttaa ymmärtämään, mitkä asiat kokonaisuutena vaikuttavat palvelun käyttämiseen ja mitä palveluja asiakkaalle voisi tarjota kokonaisvaltaisesti sujuvampaan sairaalakäyntiin liittyen.

5.2 Sairaalakahviloiden palvelun kehittäminen nykyisillä resursseilla

Asiakkaiden teemahaastattelujen, työpajojen ja testauksen perustella sairaalakahviloiden palvelua voisi kehittää jonkin verran nykyisillä resursseilla tai suhteellisen pienilläkin investoinneilla. Kohdeorganisaatiossa on jo aiemmin tehty joitakin suunnitelmia sairaalakahviloiden toiminnan uudistamiseen, mutta ne eivät ole toteutuneet.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 7) on koottu yhteenvetona eri kehittämisvaiheissa syntyneitä ehdotuksia kahviloiden palvelun kehittämiseen.

Tuotevalikoima ja hinnat	Viihtyisyys	Suomen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaihtelua valikoimiin säännöllisesti ▪ Menekin järjestelmällinen seuranta ▪ Sesonkien parempi hyödyntäminen ▪ Vähemmän on enemmän-ajattelu käyttöön ▪ Salaatit tehdään aina itse ▪ Henkilökunta kokoaa salaatit asiakkaiden toiveiden mukaan ▪ Pienempiä vaihtoehtoja valikoimaan ▪ Muutamia edullisia vaihtoehtoja valikoimaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viherkasveja lisää ▪ Värien käyttö, astiat, verhot, henkilökunnan asut ▪ Pöytien ja tuolien uusiminen ▪ Kirjojen ja lehtien kierrätyshylly ▪ Kahviloiden lämpötilaan vaikuttaminen. Ilmastoinnin säätö, huovat lämmikkeeksi 	<p data-bbox="1062 969 1382 1081"><u>Kansanterveysyhdistyksen tunnettavuuden lisääminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infotaulut, banderollit ▪ Kassakuittiin/lautasliinoin logo tai sloganit käyttöön ▪ Sosiaaliseen mediaan ja kahviloihin tarinoita esiin järjestöjen toiminnasta ▪ Teemakampanjoita, joissa tuotot kohdistuisivat tietyn järjestön toimintaan ▪ Varainhankinnan esittelypäivät kahvilassa
	<u>Asiakaspalaute</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emännöintihetket, aktiivisempi ote keskusteluun asiakkaiden kanssa tuotteiden ostamisen jälkeenkin ▪ Internetin kautta annettavan palautemahdollisuuden esille tuonti ▪ Sosiaalinen media käyttöön 	

Taulukko 7: Ehdotuksia sairaalakahviloiden palvelun kehittämiseen

Tuotevalikoima ja hinnat

Testauksen perusteella asiakkaiden viisi suosituinta kylminä tarjottavista makeista tuotteista olisivat itse tehdyt smoothiet, panna cotta, hedelmäsalaatti, erilaiset pullat sekä rahka tai jogurtti myslin tai granolan kera. Kahvilavalikoimaan ehdotettujen uusien tuotteiden kahvila-tuotteiden myyntiinotto olisi suhteellisen helppoa toteuttaa joko omana tuotantona tai yhteistyöllä nykyisten tavarantoimittajien kanssa. Kahviloiden pienet vitriinit Töölön sairaalassa ja Iho- ja allergiansairaalassa rajoittavat valikoimaa. Näissä tapauksissa tuotevalikoimassa teema- "vähemmän on enemmän" voisi olla järkevää nykyisessä tilanteessa. Tämä vaatii järjestelmällistä menekien seuranta, jotta sopivan pienen valikoiman tuotemäärää osataan suunnitella ja ennakoita.

Vaihtelua kahviloissa usein käyville asiakkaille saataisiin vaihtelemalla tarjolla olevia tuotteita useammin määrää lisäämättä. Sesonkien hyödyntäminen esimerkiksi marjojen ja hedelmien kohdalla toisi jo luontaisesti vaihtelua.

Kymmenen asiakkaalle tehdyn tuotetestauksen perusteella mieluisimpia ruokaisia vaihtoehtoja olisivat kasvisalaatti ja salaattit yleensä, uuniperunat eri täytteillä, pitaleipä salaatin kera, keitot ja kylmäsavulohibagel. Salaattien koettua hinta-laatu voitaisiin parantaa tekemällä ne aina itse tuoreista raaka-aineista ja mahdollisuuksien mukaan antaa asiakkaalle mahdollisuus vaikuttaa salaatin koostumukseen.

Asiakkaiden haastattelujen ja tuotetestauksen tulokset osoittivat, että suurin osa asiakkaista ei sairaalakahvilaan tullessaan kaipaa lämmintä ruokaa vaan tarjolla olevat salaattit, keitot ja erilaiset täytetyt leivät tyydyttävät useimpia. Mikään näistä sairaalakahviloista ei tällä hetkellä tarjoa lounasta noutopöydästä. HUS Raviolin tarjoaman lounaan kanssa ei välttämättä kannattaisi edes kilpailla. Kahviloiden nykyiset keittiötilat eivät mahdollista laajamittaisemman lounasvalikoiman tarjoamista. Lämpimän ruoan tarjoaminen esimerkiksi noutopöydästä vaatisi investointeja niin kahvilan keittiöiden, välineiden kuin kahvilan tarjoilutilojenkin osalta. Lisäksi ruoanlaittotaitoisen henkilökunnan määrän tarve olisi todennäköisesti suurempi kuin tällä hetkellä.

Asiakkaille, jotka kaipaavat edullisempia hintoja, voisi olla muutamia edullisia tuotteita valikoimassa joko raaka-aineet huomioimalla tai myymällä pienempiä annoskokoja. Tämä vaikuttaisi positiivisesti myös niiden ikääntyvien asiakkaiden kokemuksiin, jotka haastatteluissa toivat esiin tarpeen myös pienemmille tuotteille niin makeisiin kuin suolaisiin tarjottaviin liit-tyen. Tämä on myös keino lisätä myyntiä, sillä nämä asiakkaat saattavat muutoin tyytyä ostamaan pelkän kahvin sopivankokoisen tuotteen puuttuessa valikoimista.

Kahviloiden viihtyisyys

Kaikissa kolmessa kahvilapäälliköiden haastatteluissa ilmeni halua kalusteiden uusimiseen, vitriinien uudenaikaiseen sijoitteluun sekä viihtyisyyden lisäämiseen. Töölön sairaalassa on pohdittu myös uudenlaisten viihdykkeiden hankkimista potilaiden ja muiden kahvilassa pitkään olevien ja odottelevien asiakkaiden ajankuluksi. Hylly kierrätyskirjoja ja lehtiä varten onnistuisi edullisesti. Viihtyvyyttä voitaisiin kohentaa viherkasvien määrän lisäämisellä ja värien käytöllä. Iho- ja allergiasairaalan kahvilan kalusteet ovat epäkäytännöllisen suuret tilaan nähden. Niiden uusimista olisi järkevä harkita, koska se vaikuttaisi myös tilankäyttöön vitriinien ja kylmäkaappien osalta. Kahdessa muussakin kahvilassa jo pelkällä pöytien ja tuolien uusimisella saataisiin modernimpaa ilmettä. Lämpötilan säätö pitää hoitaa kiinteistöhuollon kanssa. Mikäli korjaustoimenpiteet eivät onnistu, voitaisiin Töölön sairaalan kahvilaan hankkia lämmittäviä ja helppohoitoisia huopia asiakkaiden käyttöön kuten Iho- ja allergiasairaalan kahvilassa on tehty.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminnan tunnettavuuden lisääminen

Suomen Kansanterveysyhdistys on yleishyödyllinen yhdistys ja sen sairaalakahviloiden tuotot käytetään hyvään tarkoitukseen. Suomen Kansanterveysyhdistystä sairaalakahvilapalvelun tuottajana eikä kahvilatoiminnan tuottojen käyttötarkoitusta tuoda kumpaakaan kovinkaan hyvin esiin kahviloissa. Asiakashaastattelujen perustella tämä olisi arvokas ja merkityksellinen asia.

Jäsenjärjestöjen toimintaa ja etenkin niiltä apua saaneiden asiakkaiden tarinoita kannattaisi hyödyntää. Kerättyjen tuottojen määrästä ja niiden kohdistamista tiettyyn kohteeseen voisi avoimesti tuoda esiin markkinoinnissa. Tässä sosiaalinen media ja digitaaliset infotaulut olisivat oivia apuvälineitä. Taulukkoon kootut ehdotukset näkyvyyden lisäämiseen ja avoimempaan tuottojen käyttötarkoituksen esille tuomiseen syntyivät kahvilapäälliköiden työpajassa.

Asiakaspalaute

Asiakaspalautteen käsittelyyn ja sen saamiseen liittyviä uudistuksia olisi mahdollista toteuttaa pienellä vaivalla. Kahvilapäälliköt toivat työpajan yhteydessä esiin sen, että yleisesti olisi hyvä saada enemmän palautetta. Saatua palautetta tulisi käsitellä yhteisesti koko henkilökunnan kanssa. Esille tulleita vaihtoehtoja järjestelmällisempään ja aktiivisempaan palautteen hankkimiseen olivat muun muassa hymytaulunaamojen hankinta, selkeämmin markkinoitu palautteenanto mahdollisuus verkossa, sosiaalisen median parempi hyödyntäminen, asiakasarvonnat palautteiden antaneiden kesken sekä muutaman tablettitietokoneen hankinta asiakaskäyttöön, jossa olisi myös palautemahdollisuus suoraan.

Haastatelluista asiakkaista suurin osa edusti iäkkäämpää väestöryhmää, joille digitaaliset mobiilipalvelut tai palautteen anto verkkopalvelujen kautta eivät ole luonteva osa arkipäivää. "Emännöinti" hetki kiertelemällä sopivina hetkinä kahvilan asiakastilassa useamman työntekijän ollessa paikalla tai vuoron vaihdon yhteydessä auttaisi saamaan asiakkaiden kokemuksia ja palautteita paremmin esiin. Tämän mahdollistaisi myös nykyiseen toimintamallin tehtävä pieni muutos. Kun astioita haetaan pois salista tai astianpalautuskärrystä, voitaisiin kahvilapöydissä olevilta asiakkailta kysyä tuotteiden maistuvuudesta.

5.3 Sairaalakahviloiden kokonaisvaltaisempi uudistaminen

Tällä hetkellä kehittämiskohteena olevissa sairaalakahviloissa toimitaan osittain liian pienissä ja epätarkoituksenmukaisissa tiloissa toiminnan laajuuteen ja asiakasmäärin nähden. Kahvilaympäristön pienillä parannuksilla voidaan jonkin verran vaikuttaa sairaalakahvilan asiakaskokemukseen kohentavasti, mutta sairaalakahviloiden kokonaisvaltaisempi uudistaminen vaatisi myös sairaalatilojen kunnostamista etenkin niissä kerroksissa, joissa kahvilat toimivat. Suurimmat haasteet tälle ovat tietenkin kustannukset ja niiden jakautuminen sekä ylipäättänsä vuokranantajan HUS:in halu uudistaa tilojaan ja kahviloiden kalusteita. Palveluntarjoajan roolissa olevan Suomen Kansanterveysyhdistyksen intresseissä todennäköisesti ei ole toteuttaa kahviloiden fyysiseen ympäristöön liittyvää kunnostamista ilman tietoa toiminnan pidentämisestä jatkuvuudesta.

Stickdornin ja Schneiderin (2010, 34) mukaan palvelujen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä tulisi huomioida laajemmin koko palvelun toimintaympäristö sekä se, miten ihmiset toimivat ja käyttävät palvelua. Suurin osa sairaalakahvilan asiakkaista on sairaalaan lääkärikäynnille tai hoitoon tulevia potilaita. Jos kokonaisvaltaista kehittämistä tarkastellaan asiakaskeskeisen logiikan mukaan, näiden asiakkaiden ydinpalveluksi pitää sijoittaa sairaanhoitoon liittyvät palvelut sairaalassa. Sairaalaympäristössä toimiva kahvila on tässä tapauksessa tukipalvelu, joka siis edustaa palveluun liittyviä muita aktiviteetteja.

Sairaalakahvilatoiminnan uudistamiseen voisi soveltaa uudenlaista toimintamallia. Alla olevassa kuviossa (kuvio 23) on kuvattuna fiktiivisen uutisen muodossa uudenlainen sairaalakahvila, jossa asiakas on asiakaskeskeisen logiikan mukaan keskiössä.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen Ekokahvilat on avattu

Töölön sairaalan, Iho- ja allergiasairaalan ja Syöpätautien klinikan kahviloiden ilme ja toimintatavat ovat täysin uudistuneet. Kahvilatoimintaa ylläpitää Suomen Kansanterveysyhdistys. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) ja Suomen Kansanterveysyhdistys toteuttivat sairaalakahviloiden uudistamisen yhdessä uudella kumppanuusmallilla kestävän kehityksen vaatimusten mukaan ja asiakkaiden parasta ajatellen.



Kuvassa uusittu Töölön sairaalan kahvila

TIESITKÖ?

Suomen
Kansanterveysyhdistyksen
kahviloiden tuotot
käytetään
Suomen
Mielenterveysseuran,
Vanhustyön keskusliiton,
Sydäneliiton ja
Lastentautien
tutkimussäätiön toiminnan
tukemiseen.



Korjaustöiden yhteydessä aurinkopaneelit ja pienet kasvihuoneet sijoitettiin sairaaloiden katoille.

Kahviloiden ilmeen uudistaminen tehtiin sairaaloiden kokonaisvaltaisen saneerauksen yhteydessä. HUS ja kahvilatoiminnan ylläpitäjäksi valittu Suomen Kansanterveysyhdistys tekivät kahviloiden suunnittelu- ja toteutustyön yhdessä. Osa kustannuksista katettiin Sairaalat kuntoon- kampanjasta saatujen lahjoitusten avulla. Sisustussuunnitelman tehnyt Interior Oy ja eDigi Oy sovelluksen suunnittelutyö saatiin niin ikään hyväntekeväisyystyönä, iloitsee sairaalakahviloista vastaava ravintolatoimenpäällikkö Sirpa Tuunanen. Kahviloiden sisustukseen on käytetty vain ympäristömerkin saaneita tuotteita.

Kahviloiden myynnissä olevat tuotteet ovat luomu- tai lähiruokaa ja ruoanvalmistuksessa käytettävät raaka-aineet ekologisesti ja eettisesti tuotettuja. Uusinta uutta edustavat pienet kasvihuoneet sairaalan katolla, josta saadaan muun muassa salaattit, yrtit ja tomaatit omaan käyttöön. Energian suhteen ollaan koko sairaalassa omavaraisia uusitun energialähteen kautta, joista osan muodostavat aurinkopaneelit. Uutta on myös sairaaloiden kahviloissa päivystävät Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjen tukihenkilöiden tarjoamat palvelut. Palvelun tarkoituksena on tarjota keskusteluseuraa tai tukea sairaalakäynnille tuleville tai heidän läheisilleen.

Digitaalisuus avuksi parempaan asiakaskokemukseen ja ruokahävikin minimointiin

eDigi Oy suunnittelemalla sovelluksella kahvilan asiakkaat voivat tilata tai varata annoksia etukäteen. Sairaalan henkilökunta ja erityisruokavalioiden noudattavat asiakkaat ovat olleet uudistuksesta innoissaan. Sairaalassa pidempään viipyvät potilaat voivat sovelluksen avulla tilata tarjoilua potilashuoneeseensa. Sovelluksen avulla voidaan markkinoida ja myydä hävikkiin menossa olevia tuotteita mukaan esimerkiksi sairaalan henkilökunnalle tai lähialueen asukkailla edulliseen hintaan. Kahviloissa voi rauhassa odotella esimerkiksi myöhästynyttä vastaanottoaikaa sillä asiakas saa tiedon toteutuvasta ajasta suoraan kännykkäänsä. Sovellukseen on myös yhdistetty taksipalvelun ja sairaalan parkkipaikkojen varausjärjestelmä.

Kuvio 23: Kehittämisehdotus fiktiivisenä uutisena (kuvat www.pixaby.com)

Palvelun kehittämisessä on huomioitu ilmastonmuutoksen tuomat muutokset toimintaympäristöön ja vastuullisen kuluttamisen trendi, jonka uskotaan nousevan edelleen. Ekologisuuden ottamista toiminnan punaiseksi langaksi tukevat niin Sitran (2017) kuin Riipin ja Kurpan (2013, 7) näkemykset kestävän kehityksen huomioisesta tulevaisuudessa muun muassa ruoan tuotannon ympäristövaikutusten ja niukkuusongelman haasteisiin vastaamisessa.

Sairaalakahviloiden uudistaminen voitaisiin hoitaa uudenlaisella kumppanuusmallilla. HUS:n kahvilapalvelun tilaajana ja Suomen Kansanterveysyhdistys kahvilapalvelun tarjoajan roolissa yhdessä toimien kehittäisivät asiakaskokemusta sairaalassa, jossa sairaalakahvila on tukipalveluna osa kokonaisuutta. Tällöin huomioitaisiin kaikin tavoin asiakkaiden polku sairaalaan tuloon ja siellä oloon ja sen jälkeiseen aikaan liittyen. Molempien toimijoiden verkostoja ja osaamista tarvittaisiin kokonaispalvelun suunnittelussa. Fiktiivisessä uutisessa on käytetty

Suomen Kansanterveysyhdistyksen nimeä. Tulevaisuudessa kahvilaketjun toiminnan keskittäminen ravintola-alan toimijana tunnetumman Kanresta Oy liiketoiminnan alle voisi olla järkevää.

Sairaaloiden aula- ja odotustilat sekä kahvilan tilan tarve tulisi arvioida yhteistyössä. Sairaaloissa ja sairaalan kahvilassa esteettömyys, sisustusmateriaalien kestävyys, helppohoitoisuus ja kalusteiden sopivuus tilaan vaativat erityistä huomiointia. Nykyisten kahvilatilojen vitriinit ja myyntilinjat tulisi uudistaa. Tunnelmakartan avulla tehdyn testauksen perusteella väreitään vaaleasävyinen (neutraali) ja moderni tyyli miellytti sairaalakahviloiden asiakkaita enemmän. Ekokahvilan tuotevalikoimaan ja koko sairaalan toimintaan voitaisiin kaikilta osin liittää ekologisuus ja ympäristöä säästävät toimintatavat omasta energiatuotannosta ja kasvihuoneista alkaen.

Hankkeen markkinoinnissa ja rahoituksen saamisessa voisi hyödyntää hyväntekeväisyyttä ja kampanjan avulla hankkia lahjoituksia, jonka avulla voitaisiin saada osa rahoituksesta toiminnan uudistamiseen. Kestävän kehityksen arvoja noudattavat yritykset voisivat hyvinkin tarjota osan tarvittavasta suunnittelutyöstä vapaaehtois- tai hyväntekeväisyystyönä.

Digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen parantamiseen ei ole vielä läheskään kaikin tavoin huomioitu. Mobiilisovellusta voitaisiin hyödyntää sairaalakahviloissa tuotevalikoimassa tuotteiden varaamisessa etukäteen esimerkiksi erityisruokavalioiden suhteen tai apuna ruokahävikin minimointiin. Hävikkiruokaan on jo olemassa olevia sovelluksia, joita voisi tarvittaessa hyödyntää, mikäli oma sovellus tuntuu liian kaukaiselta ajatukselta. Sairaaloissa, joissa potilaat viettävät pidempiä aikoja, voisi sovelluksen avulla toimiva kahvilatuotteiden huonepalvelu tuoda asiakkaalle uudenlaista arvoa. Samaan sovellukseen voisi yhdistää potilaiden vastaanottoaikojen ajantasaiset infot niiden ollessa myöhässä tai sairaalaan tuloon ja sieltä lähtöön liittyvien kuljetusten tilaukset ja sairaalan parkkipaikan varaamisen etukäteen.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjen osaamista voitaisiin hyödyntää tarjoamalla tukipalveluita sairaalan tuleville. Toimintaan voisivat osallistua niin järjestöjen koulutetut vapaaehtoiset kuin alan ammattilaiset. Ideana olisi tarjota palveluna esimerkiksi keskusteluapua sairaalassa oleville, käyville tai heidän omaisilleen, matalalla kynnyksellä. Palvelun avulla voisi saada tietoa tarvittaessa sopivasta vertaistukitoiminnasta tai muusta toiminnasta, joka tukee asiakkaan hyvinvointia ja toipumista sairaalassa käynnin tai pidemmän hoitojakson jälkeen.

Kahvilassa asiakaskokemusta voisi parantaa jo pelkästään mahdollisuus saada jutella jonkun kanssa välillä pitkiksikin venyvinä odotusaikoina. Jäsenjärjestöjen näkyvyys kahviloissa ja sairaaloissa voisi vaikuttaa positiivisesti Suomen Kansanterveysyhdistyksen maineeseen ja jäsenjärjestöjen tekemän työn tunnettavuuden kasvuun.

6 Johtopäätökset

Tarkastelen aluksi yleishyödyllisen organisaation palvelun kehittämistä opinnäytteen tavoitteiden ja kehittämistyöstä saatujen tulosten näkökulmista. Tulosten luotettavuutta ja koko kehittämistyön prosessia arvioidaan omissa alaluvuissaan.

6.1 Yleishyödyllisen organisaation palvelun kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa näkökulmia asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja selvittää miten asiakaskeskeisyys ja toimintaympäristön muutokset tulisi huomioida yleishyödyllisen organisaation tarjoaman palvelun kehittämisessä.

Eriarvoisuuden lisääntyminen ja ikääntyvän väestön määrän kasvu yhdistettynä yhteiskunnan rakennemuutoksiin, voi tarkoittaa yleishyödyllisten yhdistysten ja järjestöjen tekemän työn tarpeellisuuden kasvua hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidossa kuten Laukka (2013, 78) on todennut. Kolmannen sektorin toimijoiden työn merkitys tulee kasvamaan, mutta samalla niiden liiketoimintaosaaminen korostuu. Palvelumuotoilun käytännönläheisten menetelmien käyttö voisi osaltaan auttaa yleishyödyllisiä organisaatioita kehittämään palvelujaan tehokkaammiksi ja asiakaskeskeisemmiksi.

Suomen Kansanterveysyhdistys sairaalakahviloiden palveluntarjoajana ei tämän kehittämistyön tulosten perusteella ole yleisesti asiakkaiden tiedossa. Tämän kehittämistyön tulosten mukaan yleishyödyllisen organisaation toiminnan tukeminen on asiakkaalle arvoa tuova asia. Heinosen ym. (2010, 538.) näkemysten mukaan yritys voi vaikuttaa asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen vain rajallisesti, mutta sitä voidaan tukea tarjoamalla sopivia palveluja ja selvittää millaiset asiakaskokemukset ovat asiakkaille merkityksellisiä.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalakahvilatoiminnan tuottojen käyttö jäsenjärjestöjen toimintaan tuo yhteistä hyvää. Mitä paremmin palvelua hoidetaan ja toimintaa kehitetään kahvilapalvelujen houkuttelevuuden ja toiminnan kannattavuuden parantamiseksi, sitä enemmän saadaan myös tuottoja jaettavaksi. Näin myös yhdistyksen tavoite tältä osin kansanterveystyön edistämiseksi toteutuu paremmin.

Vastuulliseen kuluttamiseen liittyvä hyväntekeväisyyden arvostuksen voimistuva trendi voisi Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminnan kannalta tukea varainhankinnan positiivista kierreä ylipäättänsä. Järjestöt voivat saada lahjoituksia enemmän niin yrityksiltä kuin yksittäisiltä ihmisiltä. Hyväntekeväisyyden arvostus voi tukea järjestöjen ja hyvää tekevien yritysten maineen ja tunnettavuuden kasvua, joten niiden toimintaa on entistä helpompi saada julkisuudessa esiin ja sen myötä lisää potentiaalisia lahjoittajia.

Teknologian ja digitaalisuuden kasvun tuomat muutokset toimintaympäristöön voivat näyttäytyä yrityksille myös positiivisina asioina kuten uusina liiketoimintamahdollisuuksina (Hiltunen 2017, 37). Tulevaisuuden ravintolaliiketoiminnassa ilmastonmuutoksen torjunta nousee entistä voimakkaammin esiin. Materiaalitehokkuutta, järkeviä hankintaketjuja sekä ympäristöä säästävien uusien vaihtoehtojen innovointia tarvitaan edistämään kestävä kehitystä. Kandampully ym. (2018, 39) toivat esiin sen, miten digitaalisuuden ja teknologian hyödyntäminen sekä verkostoituminen muiden palveluntarjoajien kanssa tarjoavat pohjan parempien asiakaskokemusten kehittämiseksi. Yhdistämällä teknologian hyödyntämiseen ekologisuuden ja vastuullisuuden edetään kohti kestävämpiä ravitsemispalveluja.

Yleishyödyllisen organisaation ylläpitämä, ekologinen kahvilaketju voisi olla menestys kahvila-sektorilla, vaikka toimialalla onkin parhaillaan kova kilpailu asiakkaita meneillään. Asiakkaille, joille vastuullinen kuluttaminen on merkityksellisestä, ekokahvilat, joiden tuotot käytettäisiin hyvään tarkoitukseen olisi todennäköisesti tervetullut vaihtoehto. Tätä näkemystä tukee Metropolia ammattikorkeakoulun tekemä tutkimus, jonka mukaan ihmisen aktiivinen toiminta kestävä kehityksen mukaisten tapojen noudattamisessa nähdään osana hyvää elämää. Vastuulliset valinnat esimerkiksi ruoan suhteen lisäävät tyytyväisyyttä ja oman elämän merkityksellisyyden kokemista. (Salonen 2018.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli syventää asiakasymmärrystä Suomen Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämässä sairaalakahviloissa ja kehittää palvelua asiakaskeskeisemmäksi. Kehittämistyöhön työvälineeksi muodostetut asiakaspersoonat edustavat hyvin kohdeorganisaation kolmen sairaalakahvilan asiakaskuntaa. Asiakaspersoonien kautta on helpompi hahmottaa ja konkretisoida erilaisten asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Asiakaspersoonien avulla aikaansaadut ehdotukset nykyisen palvelun kehittämiseen ovat realistisia ja toteuttavissa pienellä panostuksella.

Kakko (2013, 24) peräänkuulutti yhdistyksille hyvään liiketoimintaosaamiseen kuuluvaa järjestelmällistä ja pitkällä tähtäimellä tapahtuvaa suunnitelmallisuutta. Kahvilapäälliköiden mukaan suurimpia haasteita sairaalakahviloiden uudistamiselle ovat kehittämistyölle varatun rahan puute ja se, että jo tehdyt suunnitelmat tai pienet parannusehdotukset eivät etene käytännön tasolle asti. Jäin pohtimaan johtuuko tämä tulevasta HUS: in kahvilatoiminnan kilpailutuksesta, jolloin ei nähdä tarpeelliseksi panostaa palvelun kehittämiseen, koska toiminnan tulevaisuudesta ei ole varmuutta. Toisaalta yhdistyksen resurssit eivät ehkä aidosti riitä eivätkä nykyiset toimintamallit tue kahvilatoiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Kahviloiden palvelutoiminnan kehittämisen lähtökohtana käytetään yleensä palvelulogiikkaa. Kahvilan fyysinen palveluympäristö, tuotevalikoima ja tuotteiden laatu sekä asiakaspalvelun toimivuus vaikuttivat tässä kehittämistyössä eniten asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kun asiakkaan arvon kokemisessa toiminnallinen arvo korostuu, kahvilan palvelun kehittäminen

palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen sekä palveluprosessin eri kontaktipisteiden tarkastelun kautta on ymmärrettävää.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmien käyttö kehittämistyön viitekehyksenä li- säsi kuitenkin ymmärrystäni sen antamista mahdollisuuksista palvelujen suunnitteluun. Toi- meksiantona oli kehittää sairaalakahvilapalvelua. Prosessin edetessä kävi ilmi, että kokonais- valtainen asiakaskeskeinen palvelun kehittäminen vaatii laajempaa perspektiiviä. Sairaalakah- viloiden toiminta HUS: in alivuokralaisena asettaa omia haasteita toiminnan kehittämiseksi. Sairaaloiden rakennuskanta on vanha eikä kahvilatilojen uudistaminen ole yksistään Suomen Kansanterveysyhdistyksen päätäntävallassa. Sairaalaympäristössä toimivassa kahvilassa asia- kaskeskeisyys ei toteudu aidosti, ellei kokonaisuutta kehitetä yhteistyössä.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan käytännön haasteena yrityksille voidaan pitää erilaisten asiakkaiden kokemusten, tunteiden, ajankäytön sekä erilaisten palvelujen käytön yhdistel- mien esiin saamista. Tähän Heinonen ja Strandvik (2015, 481) ehdottivat uusia metodeja ku- ten netnografiaa esimerkiksi sosiaalisen median kanavien seurannan avulla. Pienissä yrityk- sissä tähän ei välttämättä löydy osaamista eikä aikaa. Tähän kehittämistyöhön haastatelluista sairaalakahvilan asiakkaista suurin osa oli iäkkäimpiä ihmisiä, jotka eivät juurikaan käytä sosi- aalista mediaa tai digitaalisia palveluja. Sairaalakahviloissa useita haastatteluja tehdessäni vain kaksi asiakasta kieltäytyi haastattelusta kiireeseen vedoten. Asiakkaat ovat siis lähtökoh- taisesti halukkaita kertomaan ajatuksistaan ja antamaan palautetta palvelun suhteen, kunhan sitä vain osataan kysyä kullekin sopivalla tavalla.

Sairaalakahviloiden asiakkaista yli puolet on sairaalassa käyviä potilaita. Sairaalassa oloon tai lääkäriin käyntiin yhdistyy usein negatiivisia tunteita, pelkoa ja epätietoisuutta. Nämä tun- teet heijastuvat helposti asiakkaiden käytökseen sairaalakahvilassa ja vaikuttavat osaltaan kahvilan tunnelmaan. Sairaalakahvilat saivat asiakkailta hyvät arviot asiakaspalvelun toimi- vuudesta. Asiakkaat ja heidän mahdolliset rajoitukset osataan huomioida ja heitä palvellaan ystävällisellä ja iloisella otteella. Kehittämistyön tulosten perusteella sairaalakahvilan fyysi- sen ympäristö vaikuttaa yhtä lailla asiakaskokemukseen, siksi kahviloiden yleisilmeeseen kan- nattaa kiinnittää huomiota ja päivittää tilojen yleisilme nykyaikaisemmaksi. Mahdollisemman miellyttävän palveluympäristön luominen on mielestäni osoitus asiakkaiden arvostamisesta.

6.2 Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys

Tutkimusprosessin kuvaaminen mahdollisimman tarkasti ja perustelujen esittäminen kaikille tulkinnoille ovat tärkeitä tekijöitä laadullisen tutkimuksen luottavuuden arviointiin (Ojasalo ym. 2015, 105). Tämä kehittämistyön tulosten luottavuuden tarkastelua ajatellen kehittämis- työn prosessi, käytetyt menetelmät ja perustelut niiden valinnoille on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukija saa kuvan mitä on tehty ja miksi.

Asiakashaastatteluja tehtiin jokaisessa sairaalakahvilassa useita, jotta saatiin riittävästi eri-laisten asiakkaiden näkökulmia esiin. Asiakkaiden teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Johdattelevia kysymyksiä vältettiin. Teemahaastatteluun osallistuneille kerrottiin saatujen tietojen luottamuksellisuudesta. Haastateltaville esitettiin, mihin saatuja mielipiteitä käytetään ja miten aineistoa käsitellään ja säilytetään.

Työpajojen keskustelut dokumentointiin ja saadut tulokset kuvattiin ja ne on säilytetty koko kehittämisprosessin ajan. Aineiston analysointi on pyritty tekemään mahdollisimman avoimesti, objektiivisesti ja huolellisesti. Tuotevalikoiman testauksessa käytettyjen kuvakollaasien avulla saatujen tulosten osalta on hyvä muistaa, että tulokset ovat vain suuntaa antavia. Sosiaalinen suotavuus saattaa aiheuttaa sen, että asiakas sanoo toisin kuin käytännössä oikeassa tilanteessa toimisi (Nätti 2017).

Laadullisessa tutkimuksessa tulisi luotettavuutta Tuomen ja Sarajärven (2018, 135) mukaan arvioida todentamalla tutkimuksen objektiivisuutta ja puolueettomuutta. Tässä kehittämissyössä osallistettiin asiakkaiden ohella kohdeorganisaation henkilökuntaa ja muita asiantuntijoita, jotta saataisiin useita näkökulmia kehitettävään asiaan. Opinnäytetyön tekijä on kohdeorganisaation ulkopuolinen henkilö, joka ei tuntenut käytännössä Suomen Kansanterveysyhdistyksen sairaalakahvila toimintaa entuudestaan eikä ole saanut mitään taloudellista hyötyä tehdystä työstä.

Kehittämistyössä käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta, koska tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen kuva sairaalakahviloiden asiakkaista. Anttilan (2014) mukaan tapaustutkimuksessa tutkijan subjektiivinen näkemys voi vaikuttaa tulosten arviointiin. Tapaustutkimuksen tulokset eivät usein ole siirrettävissä tai yleistävissä eikä tapaustutkimuksella siihen yleisesti pyritäkään. Tässä työssä tulosten perustella syntyneitä kehittämis ehdotuksia voidaan kuitenkin hyödyntää soveltuvin osin muuallakin, saman tyyppisten sairaalakahviloiden palveluja suunniteltaessa, koska lopulliset ehdotukset eivät perustu pelkästään asiakkaiden haastattelujen tuloksiin vaan useiden menetelmien yhdistelmään.

6.3 Kehittämistyön prosessin arviointia

Kehittämistyön aiheesta käytiin alustavia keskusteluja Suomen Kansanterveysyhdistyksen johdon kanssa jo joulukuussa 2016. Lopullinen aihe kuitenkin valikoitui vasta kesäkuussa 2017. Käytännön työ käynnistyi lopulta syyskuussa 2017 ja eteni sen jälkeen lähes suunnitellun aikataulun mukaan.

Kehittämistyöhön käytetyistä menetelmistä havainnointi ja teemahaastattelut olivat onnistuneita menetelmiä tiedonkeruuseen. Teemahaastatteluissa esiin tulleet asiakkaiden kertomuk-

set siitä, miten he ylipääntensä käyttävät ravintolapalveluja tai mitkä tekijät vaikuttavat kahvilan käyttöön sairaalakäynnin yhteydessä, auttoivat realistisempien ja monipuolisempien asiakaspersoonakuvauksien muodostamisessa.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat käytännönläheisiä ja niiden avulla oli helppoa osallistaa kohdeorganisaation henkilökuntaa ja asiakkaita. Asiakaspersoonat toimivat mielestäni hyvinä työkaluina asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan soveltamisessa palvelun kehittämisessä. Asiakaspersoonien avulla saatiin esiin syvemmin asiakkaan tunteita ja tapoja toimia. Paras palaute tehdyistä asiakaspersoonista työpajassa oli erään kahvilapäällikön spontaani kommentti: "Nämähän ovat kuin meidän asiakkaita". Asiakaspersoonat on annettu kohdeorganisaation käyttöön sisäisiä koulutuksia varten.

Ideoiden testausta kahviloiden asiakkailta kuvakollaasien ja tunnelmakarttojen kokeilin ensimmäistä kertaa. Testaus visuaalisen materiaalin kanssa tuntui toimivalta ja joustavalta menetelmältä palautteen saamiseen. Näin jälkeen päin ajattelen, olisi pitänyt testata myös yleisemmin Ekokahvilaketjun ideaa netnogarfian avulla, jossakin sosiaalisen median kanavassa ja saada ideasta laajempaa palautetta.

Sain kohdeorganisaatiolta joustavan aikataulun tehdä tätä kehittämistyötä omaan aikatauluuni sovittaen, mikä oli kaikin puolin toimiva ratkaisu. Toisaalta aikataulujen yhteensovittamisessa, käytännön asioista sopimisessa ja tiedon kulussa oli omia haasteita, kun ei itse kuulu kohdeorganisaation henkilökuntaan. Alustavasti sovittu työpaja kaikille 12 kahvilapäällikölle ei onnistunut suunnitellulla tavalla. Toteutuneeseen työpajaan olisin halunnut kahvilapäälliköiden lisäksi osallistaa enemmän kahviloiden henkilökuntaa ja saada mukaan HUS.in edustusta vuokranantajan näkökulmien esiin saamiseen. Meneillään olevan kahvilatoiminnan kilpailutuksen takia HUS: in edustusta ei kuitenkaan nähty sopivana. Kahvilapäälliköiden aika-tilausta vuoksi ensimmäisen työpajan toteutusaika perjantai-iltapäivänä ei ollut parhain mahdollinen. Työpajassa ehdittiin kuitenkin ajankohdasta huolimatta saada esiin uusia näkökulmia kahviloiden kehittämiseen.

Kehittämistyön tuloksena saatiin asetettuihin kysymyksiin vastauksia ja ehdotuksia sairaalakahvilapalvelujen kehittämiseen kohdeorganisaatiolle. Ekokahvilaketju sellaisenaan ei vielä ole tässä toimintaympäristössä toteutettavissa. Ehdotuksessa on kuitenkin osa-alueita, kuten ekologisten ja eettisten tuotteiden runsaampi valikoima, joita voisi jo nyt ottaa käyttöön. Kohdeorganisaation palautteessa tuotiin esiin nykyisillä resursseilla ehdotettujen ideoiden toteuttamiskelpoisuus. Lisäksi tehty työ on nähty mielenkiintoisena ja ajatuksia herättävänä. Etenkin Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminnan ja varainhankinnan esille tuomista markkinoinnissa entistä näkyvämmiin pidetään hyvänä ja ajankohtaisena ideana.

Mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi täysin ekologisen kahvilaketjun kehittäminen. Lisäksi toimintaympäristöt, joissa toimii useita palveluntarjoajia, tai palveluja on

ulkoistettu eri toimijoille, voisivat olla otollinen alusta asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyville tutkimuksille. Esimerkiksi matkailu-, kongressi- ja kauppakeskuksissa parempien asiakaskokemusten kehittäminen vaatii useiden eri toimijoiden ja toimialojen välistä yhteistyötä.

Lähteet

Painetut

Alakoski, L. 2014. Yrityisasiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta- palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsingin Yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisu numero 60.

Bolton, R.N., Gustafsson, A., Mc-Coll-Kennedy, J.R., Sirianni, N.J., Tse, D.K. 2014. Small details that make a big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*. 25/2, 253-274.

Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., Noessel, C. 2014 *About Face: The essentials of Interaction Design*. Indianapolis: John Wiley & Sons.

Curedale, R. 2013. *Service design. 250 essential methods*. Topanga CA, USA: Design Community College.

Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus- menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Vantaa: Talentum Media.

Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. 2007. How to sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal* 25/5, 395-410.

Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: an organizing Framework. *Journal of Retailing*. 85 /1, 1-4.

Goodwin, K. 2009. *Designing for digital age: How to create human-centered products and service*. Indianapolis: Wiley Publishing.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. 6/3, 317-333.

Grönroos, C., Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41/2, 133-150.

Grönroos, C., Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*. 20/3, 206-229.

Grönroos, C., von Koskull, C. & Gummerus, J. 2015. The essence of the Nordic School. Teoksessa Gummerus, J., von Koskull, J. (toim.) *The Nordic school- service marketing and management for future*. Helsinki: CERS, Hanken School of Economics. s. 29-32.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Vantaa: Talentum Media.

Hiltunen, E. 2017. *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt*. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. 2010. A Customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*. 21/4, 531-548.

Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*. 25/2, 104-123.

- Heinonen, K., Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*. 29 (6/7), 472-484.
- Helkkula, A., Kelleher, C., Pihlström, M. 2012. Characterizing Value as an Experience. *Journal of Service Research*. 15/1, 59-75.
- Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka, M., Ristikari, T. 2017. Syrjäytymisen hinta- case investoinnin kannattavuuslaskelmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 82/6. s. 663-675.
- Iivanainen, O. 2016. Asiakkaan kokeman arvon ja laadun vaikutus tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen opiskelijaravintolassa. *Markkinoinnin pro-gradu -tutkimus*. Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kandampully, J. Zhang, T., Jaakkola, E. 2018. Customer Experience management in hospitality. A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 30/1, 21-56.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2014. *Muotoiluajattelu*. Tampere: Teknologiateollisuus ry. s. 30-47.
- Lemke, F., Clark, M., Wilson, H. 2011. Customer experience quality. An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39/6, 846-869.
- Lemon, K.N., Verhoef, P.C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 80/6, 69-96.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. *Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum Media.
- McColl-Kennedy, J.R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z.J., Perks, H., Freeman, M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*. 29, 6/7, 430-435.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. 2016. Nonprofit organizations becoming business-like. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 45/1, 64-86.
- Ohisalo, M. 2017. Murusia hyvinvointivaltion pohjalla: Leipäjonot, koettu hyvinvointi ja huono-osaisuus. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. Numero 148.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma pro.
- Ojasalo, K., Koskela, M. & Nousiainen, A.K. 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W. Roos, G., Green, R. (toim.) *The Handbook of Service Innovation*. Springer, 193-212.
- Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 61. Helsinki: Pole-Kuntatieto.
- Pine II, B.J., Gilmore, J.H. 1999. *The Experience Economy: work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.

- Peppers, D. 2016. Customer Experience: What, How and Why Now. Pennsauken, New Jersey: BookBaby.
- Pennington, A. 2016. The customer experience book. Harlow, UK: Pearson Education.
- Petrack, J.F. 2002. Development of A Multi-Dimensional Scale for Measuring The perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*. 34/2, 119-134.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design from Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Reason, B., Løvlie, L., Brand Flu, M. 2016. Service Design Business. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.
- Saarijärvi, H. 2016. Asiakaskokemus on johtamiskysymys. *Vitriini* 5/2016, s. 30-34.
- Simola, R. 2017. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen asiantuntijapalveluorganisaation. Tapaus Veritas Eläkevakuutus. Markkinoinnin pro-gradu-tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Basic- Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Strandvik, T., Heinonen, K. 2015. Essentials of customer dominant logic. Teoksessa Gummerus, J., von Koskull, J. (toim.) The Nordic school- service marketing and management for future. Helsinki: CERS, Hanken School of Economics. s. 111- 128.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N., 2001. Consumer Perceived Value: The Development of A Multiple Item Scale. *Journal Of Retailing*. 77/2, 203-220.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Vanharanta, H., Kantola, J. Seikola, S. 2017. Customers Conscious Experience in a Coffee Shop. *Procedia Manufacturing*. 3/618-625.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68/ 1, 1-17.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. 2014. Service-Dominant Logic. Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85/ 1, 31-41.
- Walsh, G., Shiu, E., Hassan, L.M. 2014. Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*. 67/3, 260-267.
- Yin, R.K. 2014. Case study research. Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sähköiset**
- Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 2014. Viitattu 23.4.2018. <https://www.meto-dix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Tuotanto ja investoinnit. Viitattu 5.3.2018. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Design methods for developing services. Viitattu 15.1.2018. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document>

Heikkinen, V.A. 2016. Ravitsemispalveluiden ennakoitavissa olevia näkymiä. Valtioneuvosto. Toimialaraportti. Ravitsemistoiminta. Viitattu 28.2.2018. https://www.julkaisut.valtioneuvosto.fi/.../1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta

Heikkinen, H. 2017. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Viitattu 15.1.2018. <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2017. Kahvila- ja kioskipalvelujen tuottaminen HYKS:n sairaanhoitoalueen kiinteistöissä. Viitattu 10.12.2017 <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/notice/view/2017-023086>

Jalonen, H. 2016. Arvo ei ole kohteessa vaan kokemuksessa. Viitattu 22.2.2018. <http://www.alusta.uta.fi/artikkelit/2016/10/11/arvo-ei-ole-kohteessa-vaan-kokemuksessa.html>

Jokinen, P. 2017. Asiakkaat haluavat enemmän. Työelämä 2020. 10 Askelta uudistumiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 10.3.2018. http://www.tyoelama2020.fi/ty-opaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/asiakaskokemus_agendalle_8_askeleella_liikkeelle.5137.blog

Karvonen, S., Martelin, T., Kestilä, L., Junna, L. 2017. Tulotason mukaiset terveyserot ovat edelleen suuria. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 8.5.2018. <http://www.julkari.fi/bitstream>

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Muistio. Sitra. Viitattu 20.4.2018. https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016

Kakko, S.-C. 2013. Yhdistykset palveluntuottajina. Handbook/Kolmas lähde. Yhdistykset toteuttamassa itseään- ja palvelemassa yhteiskuntaa. Viitattu 27.3.2018. <https://www.innokyla.fi/documents/859508/c2df804f-1d9d-4761-b38>

Kahvi- ja paahtimoyhdistys. 2018. Viitattu 3.3.2018. <http://www.kahvi.fi/kahvi-lukuina/tilastot/kahvin-kulutus>

Kanresta Oy. 2018. Viitattu 2.2.2018. <http://www.kanresta.fi>

Kanresta Oy. 2017. Viitattu 24.10.2017. <http://www.kanresta.fi>

Kiander, J. Miten ikärakenteen muutos vaikuttaa talouteen? Viitattu 20.4.2018. <http://www.parempaaelamaa.org/2015/07/01>

Kuusivirta, S. Sairaanhoitajan kuva. 2015. Viitattu 9.12.2017. <https://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2015/09/09/sairaanhoitajat-tyrmistyvät-hallituksen-suunnitelmista-tuntuu-kohtuuttomalta>

Laukka, J. 2013. Maailma muutoksessa. Handbook/Kolmas lähde. Yhdistykset toteuttamassa itseään- ja palvelemassa yhteiskuntaa. Viitattu 27.3.2018. <https://www.innokyla.fi/documents/859508/c2df804f-1d9d-4761-b38>

Lehtinen, J. 2017. Mitä on tämän päivän asiakasymmärrys? Viitattu 28.2.2018. <https://www.digitalist.golbal/talks>

- Mäki, S. 2016. Lohas-kuluttajaryhmän merkitys markkinoinnissa kasvaa myös Suomessa. Viitattu 27.3.2018. <http://www.ekonomilehti.fi/lohas-on-muhiva-mahdollisuus-markkinoinnissa/>
- Mäkipää, S. 2017. Espresso House kahviloita nousee Helsingin ydinkeskustaan kuin sienä saateella. Viitattu 15.1.2018. <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005303862.html>
- Nivala, E. 2016. Eriarvoistuva yhteiskunta ja ehkäisevä työ. Puheenvuoro sosiaalipedagogiikan päiviltä. Viitattu 20.4.2018. <https://www.sosiaalipedagogiikka.fi/>
- Nätti, S. 2017. Vastuullinen kuluttaminen lisääntyy, mutta suurinta osaa kiinnostaa eniten hinta ja helppous. Degerman, R. Viitattu 28.2.2018. <https://www.yle.fi/uutiset/3-9930079>
- Salonen, A.O. 2018. Kasvissyöjät ovat lihansyöjiä tyytyväisempiä. Kestävät teot lisäävät elämän mielekkyyttä. Viitattu 19.4.2018 <https://www.yle.fi/uutiset/3-10126711>
- Pixabay.com. 2018. Asiakaspersoonien profiilikuvat. Viitattu 30.1.2018. <http://www.pixabay.com/>
- Pixabay.com. 2018. Kuvakollaasit. Viitattu 25.3.2018. <http://www.pixabay.com/>
- Pyykkönen, J. 2017. Kuka syrjäytyy jo koulun penkiltä. Viitattu 24.3.2018. <http://www.mesaatio.fi/ajankohtaista/uutiset/kuka-syrjaytyy-koulun-penkilta/>
- Riipi, I., Kurppa, S. 2013. Haasteita ja keinoja kestävän tuotannon ja kulutuksen edistämiseksi ruokasektorilla. Viitattu 24.3.2018. <http://www.jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/480822/mttraportti95.pdf/>
- Saari, J. 2017. Emme enää koe, että olemme samassa veneessä. Viitattu 20.4.2018. <https://www.yle.fi/uutiset/3-9957293>
- Sitra. 2017. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Viitattu 2.1.2018. <https://www.media.sitra.fi/2017/02/23221555/Selvityksia84.pdf>
- Suomen Kansanterveysyhdistys. 2017. Viitattu 17.10.2017. <http://www.skty.fi/>
- Suomen Kansanterveysyhdistys. 2018. Viitattu 4.3.2018. <http://www.skty.fi/>
- Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos. 2017. Ennakkoarvio. Köyhien määrä on edelleen huolestuttavan suuri- perusturva ei riitä arjen menoihin. Viitattu 27.3.2018. <https://www.thl.fi/fi>
- Tieto Oy. 2017. Asiakaskokemuksen johtaminen on pohjoismaisten yritysten strategioissa- sen maturiteetti on kuitenkin alhainen. Viitattu 5.3.2018. <https://www.tieto.fi/uutiset/tutkimukset/>
- Tilastokeskus. 2017. Käsitteet. Viitattu 15.3.2018. <http://www.stat.fi/>
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. ISPIM Conference Proceedings; Manchester: 1-20. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Viitattu 17.10.2017. <https://search.proquest.com/>
- Valtiovarainministeriö. 2017. Parlamentaarisen työryhmän Tulevaisuuden kunta -väliraportti. Viitattu 27.3.2018. <http://www.vm.fi/tulevaisuuden-kunta>
- Valtioneuvosto. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1.osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Viitattu 25.3.2018. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80036>

Valtioneuvosto. 2016. Toimialaraportti. Ravitsemistoiminta. Viitattu 28.2.2018. https://www.julkaisut.valtioneuvosto.fi/.../1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta

Vesterinen, J. 2017. Asiakaskokemus agendalle- 8 askeleella liikkeelle. Työelämä 2020. 10 Askelta uudistumiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 10.3.2018. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/asiakaskokemus_agendalle_8_askeleella_liikkeelle.5137.blog

Julkaisemattomat

Koskelo, M. Luentomateriaali. 10.2.2017. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Espoo.

Lönnqvist, K. Kahvilapäällikön haastattelu 16.10.2017. Suomen Kansanterveysyhdistys ry. Helsinki.

Ojasalo, J. Luentomateriaali. 8.10.2016. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Espoo.

Saari, S. Kahvilapäällikön haastattelu 18.10.2017. Suomen Kansanterveysyhdistys ry. Helsinki.

Soramo, T. Kahvilapäällikön haastattelu 17.10.2017. Suomen Kansanterveysyhdistys ry. Helsinki.

Tuunanen, S. Ravintolatoimenpäälikön haastattelu 12.6.2017. Kanresta Oy. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Suomen Kansanterveysyhdistyksen toiminta (Suomen Kansanterveysyhdistys 2018) ...	9
Kuvio 2: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54) ja kehittämistyön eteneminen..	12
Kuvio 3: Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (mukaillen Heinonen ym.2010, 535)	21
Kuvio 4: Arvon kokemisen kehämalli (mukaillen Helkkula ym. 2012, 63).....	24
Kuvio 5: Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Vanharanta ym. 2015, 621)	27
Kuvio 6: Asiakaskokemuksen johtaminen organisaatiossa (mukaillen Kandampully ym. 2018, 39)	29
Kuvio 7: Kehittämistyön prosessi.....	31
Kuvio 8: Palvelumuotoilun prosessimalli (mukaillen Ojasalo, Koskelo, Nousiainen 2015, 202)	33
Kuvio 9: Havaintojen kirjaamista Syöpätautien klinikan kahvilassa	37
Kuvio 10: Havaintomuistiinpanoja	37
Kuvio 11: Kuvia sairaalakahviloista	38
Kuvio 12: Asiakaspersoona Minna (kuva www.pixaby.com 2018).....	47
Kuvio 13: Asiakaspersoona Anja (kuva www.pixaby.com 2018)	47
Kuvio 14: Asiakaspersoona Matti (kuvat www.pixaby.com 2018)	48
Kuvio 15: Asiakaspersoona Katja (kuva Kuusivirta www.ess.fi 2015)	49
Kuvio 16: Työpajoissa käytettyjä ideointimenetelmiä	50
Kuvio 17: Ideoita tuotevalikoimaan.....	52
Kuvio 18: Tunnelmakartta A (kuvat www.pixaby.com 2018).....	54
Kuvio 19: Tunnelmakartta B (www.pixaby.com 2018)	54
Kuvio 20: Kuvakollaasi testaukseen (www.pixaby.com 2018).....	55
Kuvio 21: Kuvakollaasi suolaisista tarjottavista (www.pixaby.com 2018)	57
Kuvio 22: Sairaalakahvilan asiakkaan maailma	61
Kuvio 23: Kehittämisehdotus fiktiivisenä uutisena (kuvat www.pixaby.com).....	66

Taulukot

Taulukko 1: Maailmanlaajuisesti vaikuttavia megatrendejä (mukaillen Hiltunen 2017, 39) ...	14
Taulukko 2: Asiakaskokemuksen määrittelyä	25
Taulukko 3: Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät	35
Taulukko 4: Havainnoinnin koontia	42
Taulukko 5: Esimerkki haastatteluvastausten koonnista analysointia varten	43
Taulukko 6: Teemahaastattelujen tuloksia	44
Taulukko 7: Ehdotuksia sairaalakahviloiden palvelun kehittämiseen.....	62

Liitteet

Liite 1 Kahvilapäälliköiden teemahaastattelulomake	83
Liite 2: Kahvila-asiakkaiden teemahaastattelulomake	84
Liite 3: Haastateltujen asiakkaiden taustatiedot	85

Liite 1 Kahvilapäälliköiden teemahaastattelulomake

Kerro kahvilan toiminnasta

1. Aukioloajat?
2. Asiakasmäärät? Henkilökunnan määrä?
3. Tuotevalikoima, menekki, suosikkituotteet
4. Miten asiakaspalvelussa huomioidaan erilaiset asiakkaat?
5. Mikä toimii nykyisessä kahvilassa?
6. Mitä haluaisit muuttaa? Mitä haasteita on?
7. Mitä pitäisi huomioida toiminnan kehittämisessä?
8. Miten paljon voit itse vaikuttaa kehittämiseen?
9. Miten palautetta kerätään?
10. Miten Hus:in kanssa tehdään yhteistyötä?
11. Mikä on mielestäsi kahvilan merkitys sairaalaympäristössä?

Liite 2: Kahvila-asiakkaiden teemahaastattelulomake

Sairaalakahvilat asiakkaat

Kerro tästä kahvilakäynnistäsi:

TARVE JA TUOTEVALIKOIMA

- Miksi tämä kahvila? Onko kahvila tuttu entuudestaan?
- Ostokset?
- Löytyikö sopiva tuote omaan tarpeeseen?
- Palautetta ostetusta tuotteesta? Maku/koko
- Mitä ajattelet ostetun tuotteen hinnasta?
- Millainen tuotevalikoima olisi sopivin?
- Jos on lähiruokaa tai luomua vaihtoehtoina, mikä merkitys sillä on?

ASIAKASPALVELU

- Miten asiakaspalvelu toimii?
- Millaista palvelua toivoisit ja/tai arvostat?
- Miten annat/antaisit mieluiten palautetta kahvilan asiakaspalvelusta/tuotteista?

TILOJEN TOIMIVUUS, SISUSTUS JA TUNNELMA

- Mitä ajattelet kahvilan tilojen toimivuudesta ja sisustuksesta?
- Millainen tunnelma on?
- Millainen on mielestäsi viihtyisä kahvila? Mitä pitäisi huomioida?

SKTY:N TUNTEMINEN/Kahvilan tuotot

- Tiedätkö kuka kahvilatoimintaa ylläpitää?
- Tunnetko SKTY toimintaa entuudestaan? Tiedätkö mihin kahvilan tuotot käytetään?
- Mitä ajattelet tällaisesta toiminnasta?

Liite 3: Haastateltujen asiakkaiden taustatiedot

Kohde	Töölön sairaalan kahvila	Iho- ja allergia sairaalan kahvila	Syöpätautien klinikan kahvila
Haastateltuja asiakkaita	9	11	10
Ikäjakauma	47- 68 vuotta	29- 81 vuotta	29- 87 vuotta
Ikä keskimäärin	68 vuotta	61 vuotta	59 vuotta
Sukupuolijakauma	5 miestä 4 naista	3 miestä 8 naista	1 mies 9 naista
Asuinpaikkakunta	Helsinki 7 hlö Kirkkonummi 1 hlö Lappeenranta 1 hlö	Helsinki 7 hlö Espoo 2 hlö Porvoo 1 hlö Järvenpää 1 hlö	Helsinki 6 hlö Espoo 1 hlö Sipoo 1 hlö Lohja 1 hlö